

Eine ökonomische Analyse der wissensintensiven Dienstleistung Coaching

Inaugural - Dissertation

zur

Erlangung der wirtschaftswissenschaftlichen Doktorwürde

des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften

der Philipps-Universität Marburg

eingereicht von:

Peter- Paul Gross

Dipl.-Kaufmann aus Freiburg i.Br.

Erstgutachter:	Prof. Dr. Michael Stephan
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Simone Strambach
Einreichungstermin:	10. Dezember 2012
Prüfungstermin:	28. August 2013
Erscheinungsort:	Marburg
Hochschulkennziffer:	1180

Vorwort

Die wissensintensive Dienstleistung Coaching hat über die letzten Jahre hinweg unheimlich an Popularität gewonnen. Betrachtet man die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung der letzten Jahre, lässt sich feststellen, dass die Welt schnelllebiger geworden ist. Der technische Fortschritt ermöglicht eine permanente Verbreiterung, Verteilung und Vernetzung sowie die Verfügbarkeit von Wissen und Informationen. Produktlebenszyklen verkürzen sich ebenso wie die Zeiten zur Überbrückung geographischer Distanzen. Diese Veränderungen der Umwelt beeinflussen und verändern selbstverständlich auch die Anforderungen und Bedingungen, zu denen Menschen heute arbeiten. Eine Herausforderung an effektives und effizientes Arbeiten in dieser globalisierten Welt besteht darin, Strategien zur Komplexitätsreduktion zu entwickeln, um aus den vielen, zur Verfügung stehenden, Informationen die relevanten, als Grundlage für eine Entscheidungsfindung, heraus filtern zu können.

Es ist in diesem Zusammenhang nicht verwunderlich, dass sich viele Menschen unterschiedlich intensiv von den Herausforderungen ihres Arbeits- aber auch Lebensalltags überfordert fühlen und nach Orientierung, Rat und psychischer Entlastung sehnen. Die Personalentwicklungsdienstleistung Coaching wird diesem Bedürfnis gerecht. Eine Besonderheit besteht in der individuellen Verknüpfung von privaten und beruflichen Anliegen, welche im Coaching bearbeitet werden können. Auch wenn das formale Ziel eines Coachings im beruflichen Kontext in der Regel den Erhalt oder die Steigerung der beruflichen Leistungsfähigkeit anvisiert, können Bezüge zum Privatleben hergestellt und bearbeitet werden, wenn diese in Verbindung zum beruflichen Anliegen stehen.

Aus ökonomischer Sicht stellt der deutsche Coaching-Markt ein sehr interessantes und unbeackertes Forschungsfeld dar. Getrieben durch die stark steigende Nachfrage der letzten Jahre und den Mangel an Marktzutrittsbarrieren bieten heute Anbieter auf unterschiedlichsten Qualitätsniveaus Coaching-Dienstleistungen an. Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich mit der Dienstleistung Coaching aus einer ökonomischen Perspektive. Untersucht wurden dazu Angebots- und Nachfragestrategien, die Marktent-

wicklung sowie die Preisbildung und Einsatzmöglichkeiten von Coaching in Organisationen.

Diese Dissertationsschrift ist in den drei Jahren während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Philipps-Universität Marburg entstanden. Über die Jahre der Arbeit an dieser Dissertation bin ich von einer ganzen Reihe von Menschen begleitet und unterstützt worden, denen ich an dieser Stelle von Herzen danken möchte.

An erster Stelle gilt mein besonderer Dank meinem Doktorvater und akademischen Lehrer Prof. Dr. Michael Stephan, Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement. Ihm danke ich für regen Austausch, konstruktive Kritik und viele Diskussionen, welche meine Arbeit maßgeblich geprägt haben. Danken möchte ich ihm auch für das in mich gesetzte Vertrauen und die großen Freiräume, welche er mir als Chef und Betreuer in meiner akademischen Arbeit in Forschung und Lehre gewährt hat. Großen Spaß hatten wir auf gemeinsamen Tagungs- und Jazzkonzertbesuchen. Frau Prof. Dr. Simone Strambach, Inhaberin des Lehrstuhls für Geographie der Dienstleistung, Kommunikation und Innovation, danke ich für die Übernahme der Rolle als Zweitgutachterin meiner Dissertation. Bedanken möchte ich mich bei ihr darüber hinaus für wertvolle Diskussionen und Impulse bei gemeinsamen Kolloquien und Abendessen sowie ihr intrinsisches Interesse an meiner Forschung. Ein ganz besonderer Dank gilt auch Frau Prof. Dr. Sharon Toker vom Department for Organizational Behavior der Universität Tel Aviv. Meinen Forschungsaufenthalt in Israel habe ich sowohl persönlich, wie auch fachlich als eine sehr große Bereicherung erlebt.

Bedanken möchte ich mich auch explizit bei Prof. Dr. Siegfried Greif und Prof. Dr. Jean-Paul Thommen für Horizont erweiternde Gespräche und wichtige Impulse für meine wissenschaftliche Arbeit. Dem Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) e.V. und dabei Christopher Rauen im Besonderen danke ich für die Unterstützung meiner Forschungsarbeit auf dem deutschen Coaching-Markt. Mein Dank gilt auch allen Coaching-

und Personalverbänden, die meine Forschung unterstützt haben, ebenso wie all den Teilnehmenden meiner empirischen Erhebungen.

Weiter möchte ich mich bei Janina Satzer bedanken, ohne ihre unterstützende Motivation in der Abschlussphase meines Studiums hätte ich wahrscheinlich nicht mit der Promotion begonnen. Wichtige Impulsgeber und Motivatoren waren auch Barbara Amann, Dr. Petra Kalendruschat und Daniel Höwer sowie Brigitte Fritschle und Dr. Uwe Böning.

Darüber hinaus gilt mein Dank all meinen Kolleginnen und Kollegen des TIM Lehrstuhls sowie angrenzender Lehrstühle, besonders Martin, Malte, Steffi, Kristina, Tim, Beni, Julia, Severin, Kai, Wanja und Thomas. Natürlich danke ich auch unserer Sekretärin Christel Dehlinger, die gerade in Formatierungsfragen immer eine große Hilfe war.

Ganz besonders dankbar bin auch meinen Freunden David, Ingo, Oli, Dr. Thorsten D. und Thorsten P. Danke, dass es euch gibt Jungs und ich jederzeit anrufen kann. Danke an meine WG (Nico, Ayse, Dini, Maren), dass ihr mich all die Jahre ertragen habt. Und zu guter Letzt, aber nicht weniger wichtig, gilt mein Dank meiner Familie, Beate, Paul, Katharina, Teresa, Lukas, Nikolai, die immer für mich da sind. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Marburg, im Oktober 2012

Peter-Paul Gross

Inhaltsübersicht der kumulativen Dissertation

Formale Inhalte I

Zusammenfassung der kumulativen Dissertation

Essay I

Coaching aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht – Ergebnisse der Marburger Coaching Studie 2009

Zusammen mit Michael Stephan publiziert in:

Stephan, M./Gross, P.-P. (Hrsg.)(2011): Organisation und Marketing von Coaching, VS Springer, Wiesbaden, 3-34.

Essay II

Die Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes und das Marktpotential von Coaching mit neuen Medien – Eine ökonomische Analyse

Zusammen mit Michael Stephan publiziert in:

Geißler, H./Metz, M. (Hrsg.)(2012): E-Coaching und Online-Beratung, VS Springer, Wiesbaden, 319-338.

Essay III

Coaching – Der Boom und seine Nebenwirkungen

Zusammen mit Michael Stephan publiziert in:

Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo), 81(4), 221-228.

Essay IV

How much would you pay your executive coach? An investigation of knowledge-intensive business services pricing

Zusammen mit Michael Stephan und Sharon Toker eingereicht in:

Journal of Management (JoM)

Essay V

Coaching zur Stärkung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen

Eingereicht für:

Wegener, R./Fritze, A./Loebbert, M. (Hrsg.)(2013): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog, VS Springer, Wiesbaden.

Formale Inhalte II:

Eidesstattliche Erklärung

Hinweise zur Leserführung

Die vorliegende Dissertationsschrift wurde gemäß § 8 der Promotionsordnung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Philipps-Universität Marburg vom 8. Juni 2009 als kumulative Leistung erstellt. Sie besteht aus fünf Essays.

Die formalen Inhalte I und II am Anfang und Ende der Dissertationsschrift beinhalten eine Zusammenfassung des Promotionsprojektes und eine eidesstattliche Erklärung.

Die in dieser kumulativen Dissertationsschrift enthaltenen Essays sind entweder bereits publiziert oder für eine Publikation eingereicht. Aus diesem Grund bestehen Unterschiede in der Formatierung. Das Format der enthaltenen Essays entspricht entweder dem der originalen Formatierung der Publikation oder dem geforderten Format zur Einreichung als Paper oder Aufsatz. Auf die nachträgliche Einfügung von durchgehenden Seitenzahlen wurde verzichtet, da dadurch die Beiträge verändert würden und somit nicht mehr dem Originalzustand der publizierten oder eingereichten Version entsprächen. Zur Orientierung soll die Inhaltsübersicht auf Seite zwei dienen.

Zusammenfassung der kumulativen Dissertation: Eine ökonomische Analyse der wissensintensiven Dienstleistung Coaching

Über die letzten 20 Jahre hat sich Coaching zu einer der gefragtesten Personalentwicklungsdienstleistungen entwickelt. Aus dem Sport kommend, wurde Coaching zunächst als exklusive Maßnahme für Top-Führungskräfte konzipiert. In den 1980er Jahren wurden erste Angebote von Top-Executive-Coaching, orientiert an amerikanischen Vorbildern, in Deutschland angeboten. Bis heute hat Coaching darauf einen unglaublichen Boom erlebt. Da die Berufsbezeichnung ‚Coach‘ nicht geschützt ist, kann jedermann Dienstleistungen unter dem Label ‚Coaching‘ anbieten. Der deutsche Coaching-Markt weist bis heute keine strukturellen Marktzutrittsbarrieren auf.

Als eine Folge des nachfragegetriebenen Booms ist Coaching keine Maßnahme geblieben, die lediglich Top-Führungskräften vorbehalten ist. Coaching-Angebote wurden durch die steigende Zahl der Anbieter einem immer breiteren Publikum zugänglich gemacht. Als Personalentwicklungsmaßnahme wird Coaching heute in allen Branchen, Unternehmensgrößen und auf allen hierarchischen Ebenen angeboten und eingesetzt. Auch außerhalb des beruflichen Kontexts haben sich Coaching-Angebote verbreitet. Motiviert durch den Boom der Coaching-Branche in den letzten Jahren sind viele Dienstleister dazu übergegangen ihre Dienstleistungsangebote durch das Anhängsel ‚Coaching‘ zu adeln. Diese Entwicklung hatte zur Folge, dass die Definition von Coaching immer mehr verwässerte. Vielen Kunden ist bei der Vielzahl der Coaching-Angebote nicht ganz klar, was man eigentlich unter Coaching verstehen kann. Trotz der vorherrschenden Unsicherheit und definitorischen Unschärfe werden Coaching-Dienstleistungen auf unterschiedlichen Qualitätsniveaus zu sehr unterschiedlichen Preisen angeboten und nachgefragt. Diese Preise reichen von null Euro im ehrenamtlichen Bereich bis hin zu Stundensätzen von 500 Euro.

Die Entwicklung dieser Dienstleistung sowie die bestehende und vorherrschende Intransparenz auf dem deutschen Coaching-Markt bildeten den Anlass, sich einmal aus einer ökonomischen Perspektive heraus mit dem Thema Coaching zu beschäftigen. Unter Zuhilfenahme eines Mixed-Method-Approach sind in den letzten drei Jahren ver-

schiedene Publikationen entstanden, von denen fünf diese kumulative Dissertation bilden. Diese Publikationen sind Teil einer explorativ-empirischen Untersuchung, welche sich mit dem deutschen Coaching-Markt unter verschiedenen wirtschaftswissenschaftlichen Aspekten beschäftigt. Der deutsche Coaching-Markt als Forschungsfeld wurde für die vorliegende Arbeit dazu auf Angebote und Nachfragen aus dem beruflichen Kontext beschränkt. Grundsätzlich wurde in dieser Arbeit dazu zwischen Life- und Business-Coaching-Angeboten unterschieden. Beim Life-Coaching werden primär private Anliegen und Anlässe bearbeitet. Beim Business-Coaching geht es um primär berufsbezogene Anliegen und Anlässe. Wenn im Weiteren also von Coaching die Rede ist, ist im Rahmen dieser Arbeit Business-Coaching gemeint.

Das erste Essay „Coaching aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht – Ergebnisse der Marburger Coaching-Studie 2009“ definiert Coaching als personenbezogene wissensintensive Dienstleistung und stellt Bezüge zur Informationsökonomik her. Deskriptive Ergebnisse der ersten Marburger Coaching-Studie geben einen Überblick über die Struktur des deutschen Coaching-Marktes. Zur Analyse der Vertragsbeziehungen zwischen Coach und Kunde und/oder Coachee wird auf die Prinzipal-Agenten-Theorie abgestellt. Nach einem deskriptiven Einblick in Signaling-Strategien von Coaches wird in diesem Kapitel detailliert auf Screening-Strategien von Coaching-Kunden sowie das Management bzw. die Organisation von Coaching eingegangen.

Im zweiten Essay „Die Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes und das Marktpotential von Coaching mit neuen Medien – Eine ökonomische Analyse“ wird die Nachfrage getriebene Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes deskriptiv nachvollzogen. Informationsökonomische Bezüge werden zur potentiellen Nachfrage nach Coaching mit neuen Medien hergestellt. Detailliert wird auf die Gründe zur Einstellung von Mitarbeitern in Organisationen gegenüber Coaching eingegangen und darauf aufbauend auf vorhandenes Marktpotential für Coaching mit neuen Medien hingewiesen.

Beim dritten Essay „Coaching – Der Boom und seine Nebenwirkungen“ handelt es sich um einen Aufsatz, welcher in der Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo) nach dem Durchlaufen eines Peer-Review-Verfahrens veröffentlicht wurde. In Anlehnung an

Akerlof (1970) wird in diesem Aufsatz auf die Marktversagensproblematik bei Märkten für Vertrauensgüter mit unzureichenden Marktzutrittsbarrieren eingegangen. Der deutsche Coaching-Markt dient dabei als exemplarisches Beispiel. Des Weiteren wird im Aufsatz beschrieben mit welchen Strategien Anbieter und Nachfrager der Marktversagensproblematik entgegen wirken.

Das vierte Essay „How much would you pay your executive coach? An investigation of knowledge-intensive business services pricing“ ist ein Aufsatz, welcher beim Journal of Management eingereicht wurde. In diesem Aufsatz werden in einem Regressionsmodell Signale und Informationssurrogate in ihrer Wirkung auf Erfolgsfaktoren, wie bspw. Preise und Auftragszahlen, von Coachs getestet. Einen theoretischen Beitrag leistet der Aufsatz durch eine Differenzierung in einfach und schwer imitierbare Signale. Im Ergebnis zeigt sich, dass schwer imitierbare Qualitätssignale die stärksten Prädiktoren für Erfolgsfaktoren im Coaching darstellen.

Im fünften Essay „Coaching zur Stärkung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen“ wird eine Verknüpfung der Erkenntnisse zu Coaching als Personalentwicklungsinstrument mit dem Dynamic Capabilities-Ansatz und aktueller empirischer Forschung zum Einsatz von Coaching in Organisationen angestrebt. Konkret geht es dabei um die Frage, ob Coaching genutzt wird, die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen zu stärken? Diese Frage wird im Rahmen des Aufsatzes deskriptiv positiv beantwortet.

In Summe stellen die fünf Essays, welche diese kumulative Dissertation bilden, eine umfangreiche ökonomische Analyse der wissensintensiven Dienstleistung Coaching dar. Es ist fraglich, inwiefern sich Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem deutschen Coaching-Markt auf andere wissensintensive Dienstleistungsmärkte übertragen lassen. In jedem Fall zeigen die gewonnen Erkenntnisse Wirkungsweisen von Signaling- und Screening-Maßnahmen in einer wissensintensiven Dienstleistungsbranche auf. Einen theoretischen Beitrag leistet bspw. die Differenzierung in schwer und leicht imitierbare Qualitätssignale im vierten Essay. Auf Basis der explorativ-empirischen Daten und Ergebnisse dieser Dissertation kann weitere Forschung nun differenzierter auf marktliche

Zusammenhänge im Forschungsfeld deutscher Coaching-Markt eingehen. Ein vielversprechender Ansatzpunkt ist sicherlich in einer Verknüpfung aktueller Innovationsforschung und einem möglichen Beitrag von Coaching zur Unterstützung von Innovationsprozessen zu sehen, wie es die Ergebnisse des fünften Essays nahelegen. Für diesen Zusammenhang würde sich eine vertiefende Untersuchung auf dem Aggregationsniveau von Microfoundations anbieten.

Coaching aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht - Ergebnisse der Marburger Coaching Studie 2009

Michael Stephan und Peter-Paul Gross



Michael Stephan ist Universitätsprofessor und Inhaber des wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstuhls für Technologie und Innovationsmanagement an der Philipps-Universität Marburg. Einer seiner Forschungsschwerpunkte liegt auf wissensintensiven Dienstleistungen (insbes. Coaching). Michael Stephan ist einer der ersten

Wirtschaftswissenschaftler, der sich mit dem Thema Coaching aus einer ökonomischen Perspektive heraus auseinandersetzt.

Kontakt: michael.stephan@wiwi.uni-marburg.de



Peter-Paul Gross, Dipl. Kfm. und Sprechwissenschaftler, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement. In seiner Dissertation beschäftigt er sich ebenfalls mit Coaching aus ökonomischer Perspektive. Peter-Paul Gross ist Träger des Deutschen Coaching-Preises 2010 in der Kategorie Wissenschaft, verliehen vom

DBVC e.V. Zusammen sind sie Autoren des Buches „Management von Coaching“ (Kohlhammer, 2010).

Kontakt: [peter-paul.gross @wiwi.uni-marburg.de](mailto:peter-paul.gross@wiwi.uni-marburg.de)

1. And the beat goes on!

Unabhängig von den Auswirkungen der Wirtschaftskrise entwickelt sich Coaching weiter zum gefragtesten Format unter den Personalentwicklungsinstrumenten. Im Jahr 2008 prognostizierten 76 Prozent von 201 befragten Managern und Personalentwicklern in einer Kooperationsstudie des *Harvard Business Manager* und der Unternehmensberatung *Kienbaum*, dass die Entscheidung zum Coaching sowie die Auswahl von Coaches in Zukunft zu den wichtigsten Aufgaben von Personalmanagern gehören werden.¹ Bereits heute, zwei Jahre später, scheint sich die prophezeite Entwicklung zu bestätigen. In einer repräsentativen Umfrage zum Thema „Trainingsmethoden 2010“ des Magazins *managerSeminare* unter 360 Weiterbildnern belegte das Format Coaching nach der Evaluation den ersten Platz.² Rangierte Coaching 2008 noch auf Rang fünf, so bestätigt die aktuelle Platzierung mit Nachdruck den Trend hin zu Coaching, der sich seit Jahren in der Personalentwicklung abzeichnet.

Trotz des offensichtlichen Erfolges der Dienstleistung Coaching ist das Verständnis dessen, was man eigentlich unter diesem Begriff zu verstehen hat, sehr heterogen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass auf Grund der steigenden Nachfrage im Weiterbildungsmarkt nach Coaching, viele Weiterbildungsanbieter ihre Angebote durch das Anhängsel ‚Coaching‘ zu adeln versuchen.³ In diesem Zusammenhang verwundert es nicht, dass die Vermutung des „alten Weins in neuen Schläuchen“ immer wieder Teil der Diskussion ist.⁴ Durch das uneinheitliche Begriffsverständnis und den nicht vorhandenen Schutz der Berufsbezeichnung ‚Coach‘ besteht die Gefahr, dass Coaching zu einem Container-Begriff verkommt und damit langfristig an Seriosität und Erfolg verliert.

Die Marburger Coaching-Studie 2009 adressierte nur Coaches, die ihre Leistungen im professionellen Kontext, d. h. für Fach- und Führungskräfte in Unternehmen oder in nicht erwerbswirtschaftlich tätigen Organisationen (Non-Profit-Organisationen) anbieten. Dem vorliegenden Beitrag liegt ein enger Begriffsverständnis zu Grunde. Coaching wird, in Abgrenzung zu Life-Coaching-Angeboten, als Business-Coaching i.e.S. definiert. Aus ökonomischer Sicht handelt es sich bei Coaching um eine Form der personenbezogenen und zugleich wissensintensiven Dienstleistung, welche als Personalentwicklungsinstrument zur

1 Vgl. Leitzl (2008), S. 43.

2 Vgl. Martens (2010), S. 6.

3 Vgl. Böning/Dreyer (2005), S. 50; Böning/Fritschle (2005), S. 17; Rauen (2004), S. 138.

4 Bspw. Taffertshofer (2007), S. 9 ff.; Backhausen/Thommen (2006), S. 20.

individuellen Beratung im beruflichen Kontext in Organisationen eingesetzt wird.⁵

2. Coaching im Blickwinkel der Ökonomie (...aber warum ausgerechnet aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik?)

Die Marburger Coaching-Studie 2009 zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass sie neben den allgemeinen Angebots- und Nachfragetrends auch inhaltliche Themen aufgreift, welche vor allem die strukturelle Entwicklung der Branche betreffen. Die Betrachtung der Angebots- und Nachfrageentwicklung in der Studie macht deutlich, dass sich die Coaching-Branche in der Wachstumsphase ihres Lebenszyklus befindet. In der Wachstumsphase der Branche werden strukturelle Defizite im Reifeprozess evident. Die Studie beschreibt und analysiert mit ihren empirischen Befunden diese Defizite aus dem Blickwinkel der ökonomischen Theorie und geht insbesondere darauf ein, wie die Angebotsseite (die Coaching-Anbieter) mit entsprechenden Marketing-Strategien und wie die Nachfrageseite (die nachfragenden Unternehmen) mit organisatorischen Lösungsansätzen auf diese strukturellen Probleme und Defizite reagieren.

Die theoretische Basis der Analyse bildet die Agency-Theorie aus der Neuen Institutionenökonomik. Bei den Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik stehen Fragen der Institutionengestaltung, insbesondere der Vertrags- und Organisationsgestaltung im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Wahl des ökonomischen Theorieansatzes überrascht auf den ersten Blick, da die Axiome und Verhaltensannahmen der Theorie mit dem Kernanliegen und der Zielsetzung von Coaching eigentlich nicht in Einklang zu bringen sind. Die Analyse in der neuen Institutionenökonomik ist geprägt vom methodologischen Individualismus, d. h. dem Grundsatz, dass Entscheidungen auf der Ebene des Entscheidungsträgers analysiert werden. Dementsprechend werden Ziele nur dem handelnden Entscheidungsträger und nicht einem Kollektiv von Individuen, wie es beispielsweise ein Unternehmen darstellt, zugeschrieben. In diesem Zusammenhang widerspricht insbesondere die Verhaltensannahme der individuellen Nutzenmaximierung, d. h. dass Individuen entsprechend ihren jeweiligen Präferenzen ihre eigenen Ziele verfolgen (worin immer sie im Einzelfall auch konkret bestehen mögen) und dadurch ihren individuellen Nutzen maximieren, dem Grundver-

⁵ Vgl. Stephan/Gross/Hildebrandt (2010), S. 85.

ständnis der Zielsetzungen und Verhaltensannahmen in Coach-Coachee-Beziehungen. Im Coaching ist das Verhältnis zwischen Coach und Coachee von Vertrauen, Empathie und gegenseitiger Wertschätzung geprägt, was mit dem Ziel der individuellen Nutzenmaximierung nur schwer in Einklang zu bringen ist.

Auf den zweiten Blick macht die Nutzung der Neuen Institutionenökonomik und insbesondere der Agency-Theorie allerdings sehr wohl Sinn. Denn im Fokus der ökonomischen Analyse im vorliegenden Beitrag steht nicht die Coach-Coachee-Beziehung im Coaching-Prozess selbst, sondern die vertragliche Verhandlungssituation zwischen Coach einerseits und dem Unternehmen bzw. den Coaching-Verantwortlichen in der Organisation andererseits. Die Agency-Theorie als Ansatz der Neuen Institutionenökonomik versucht zu erklären, wie sich eigennutzorientierte Wirtschaftssubjekte in Sozial- und Vertragsbeziehungen (im vorliegenden Fall in der Coach-Kunden-Beziehung) verhalten, die durch ungleich verteilte Informationen („Informationsasymmetrien“) gekennzeichnet sind. Ungleich verteilte Informationen und die damit einhergehende Intransparenz sind in besonderem Maße charakteristisch für vertragliche Beziehungen im Coaching. Im Coaching bestehen nicht nur vor Vertragsabschluss, sondern auch während und nach Abschluss des Coachings vielfältige Informationsasymmetrien, u. a. bezüglich der Qualifikation und Leistungsbereitschaft der Coachs. Auf die daraus resultierenden Probleme richtet sich das Augenmerk der Analyse der empirischen Studie in der Perspektive der Agency-Theorie. Im Fokus der Agency-Theorie stehen insbesondere die Auswirkungen von ungleich („asymmetrisch“) verteilten Informationen auf die organisatorische Strukturierung der jeweiligen Austauschbeziehung und das Leistungsergebnis. Mit diesem Fokus hilft die Agency-Theorie in besonderem Maße, die derzeitigen Probleme und Fehlentwicklungen im deutschsprachigen Coaching-Markt nicht nur zu analysieren und zu strukturieren, sondern auch probate Lösungswege für eine nachhaltige Entwicklung der Branche aufzuzeigen.

3. Die Marburger Coaching-Studie 2009 – Stichprobe und Gang der Untersuchung

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht gibt es zum Thema Coaching bisher weit weniger Untersuchungen und Publikationen als in anderen Wissenschaftsbereichen, wie beispielsweise der Psychologie, Soziologie oder Pädagogik. Die Marburger Coaching-Studie stellt einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke wirtschaftswissenschaftlicher Beratungsforschung dar und bietet

mit den erhobenen Daten eine Grundlage für weitere Forschung in diesem Themenfeld.

Für die Eingrenzung der für Coaches und deren Kunden relevanten Themenfelder wurden, gemäß dem üblichen Vorgehen bei einer qualitativen Delphi-Befragung zur Ideenaggregation (Typ I), mehrere explorative Experteninterviews mit je zehn Coaches und zehn Personalmanagern in Unternehmen geführt. Die explorativen Interviews wurden in zwei Runden durchgeführt. Ziel der ersten Runde war es, Themen- und Problemfelder im Bereich Organisation, Management und Marketing von Coaching zu identifizieren, die sowohl theoretische als auch praktische Relevanz aufweisen. In der zweiten Runde wurden die Themenideen zusammen mit den Experten zunächst in thematisch homogene Cluster eingeordnet. Diese Themencluster wurden anschließend auf ihre Relevanz hin bewertet. Auf Basis dieser Bewertung erfolgte die Auswahl der Themenblöcke, welche in die beiden schriftlichen Befragungen der Coaches einerseits und der Personalverantwortlichen in den Unternehmen andererseits eingeflossen sind.

Für das Design der beiden Online-Fragebögen wurde eine Mischung aus standardisierten bzw. geschlossenen, halboffenen und offenen Fragen herangezogen. Zum einen waren für die Erfassung der Strukturmerkmale des Coaching-Marktes standardisierte, sprich quantitative Fragetypen zielführend. Zum anderen erforderte die explorative Analyse auch eine qualitative Herangehensweise mit halboffenen bzw. offenen Fragen. Infolge dieser Kombination aus qualitativen und quantitativen Fragetypen handelt es sich bei dem verwendeten methodischen Ansatz um einen ‚Mixed Methods‘-Ansatz in der Datenerhebung.

Der Pretest des Fragebogens erfolgte für die Teilerhebung der Angebotsseite zusammen mit zwölf Coaches und im Fall der Nachfrageseite zusammen mit neun Personalmanagern in Unternehmen. Die beiden schriftlichen Befragungen wurden in Form von Online-Erhebungen im Zeitraum Dezember 2008 bis März 2009 durchgeführt. Beide Teilerhebungen basieren auf einer offenen Grundgesamtheit, d. h. weder bei der Zielgruppe der Coaches noch bei der Zielgruppe der Unternehmen, welche Coaching tatsächlich nutzen, ist die Grundgesamtheit vollkommen überschaubar. Aus diesem Grund war für beide Samples auch keine reine zufallsgesteuerte Auswahl der Stichprobenelemente möglich.

Auf Seiten der Coaching-Anbieter wurde eine Eingrenzung der Grundgesamtheit auf externe Coaches vorgenommen, d. h. unternehmensinterne Coaches wie Personalentwickler oder Vorgesetzte als Coaches wurden aus der Erhebung ausgeschlossen. Ferner erfolgte eine Eingrenzung der relevanten Gesamtpopulation der externen Coaching-Anbieter mit dem Fokus auf Coaches, die ihre Leis-

tungen in einem professionellen Kontext, d. h. für Unternehmen anbieten (Business Coaching). Die Zahl der Grundgesamtheit beläuft sich in diesem Kernsegment der externen Business-Coaching-Anbieter auf ca. 8.000 Coachs (siehe dazu die nachfolgenden Ausführungen zum deutschen Coaching-Markt). Trotz der nicht gänzlich überschaubaren Population wurde bei der Auswahl der Stichprobenelemente versucht, innerhalb dieses Kernsegments eine möglichst breite und repräsentative Stichprobe zu ziehen. Zu diesem Zweck wurden sämtliche professionellen Coach-Datenbanken, -Verbände und -Plattformen sowie -Kontaktforen im deutschsprachigen Raum für die Ansprache genutzt. Nach Abschluss des Erhebungszeitraums lagen auf der Coaching-Angebotsseite N=1.090 Datensätze vor. Das entspricht einem Anteil von etwa 14 % der Grundgesamtheit.

Bei der Stichprobenauswahl seitens der Unternehmen wurde darauf Wert gelegt, dass die Studie einen möglichst repräsentativen Überblick über all jene unternehmerischen Akteure gibt, welche sich bewusst mit Personalentwicklungsmaßnahmen beschäftigen und bereits Erfahrung im Einsatz von Coaching gesammelt haben. Als Ansprechpartner in den betreffenden Unternehmen wurden diejenigen Personen befragt, die für das Management und die Organisation der Coaching-Maßnahmen verantwortlich sind (sog. Gatekeeper). Die Gesamtpopulation der Unternehmen wurde somit auf jene Teilpopulation eingegrenzt, welche sich gezielt mit dem Thema Personalentwicklung und Coaching beschäftigen. Ähnlich wie bei der Auswahl der Coachs wurde versucht, innerhalb der Zielgruppe eine möglichst breite und zufallsgesteuerte Auswahl der Stichprobenelemente zu treffen, indem verschiedene Verbände sowie Personalmanager-Datenbanken, -Plattformen und -Kontaktforen für die Ansprache genutzt wurden. Nach Abschluss der Erhebung lagen N=243 Datensätze für die Nachfrageseite vor. Für den exakten Zuschnitt der Stichprobe auf die Zielgruppe derjenigen Unternehmen mit Coaching-Erfahrung und damit zugunsten der Aussagekraft der Ergebnisse wurde eine geringere Stichprobengröße in Kauf genommen.

4. Der deutsche Coaching-Markt

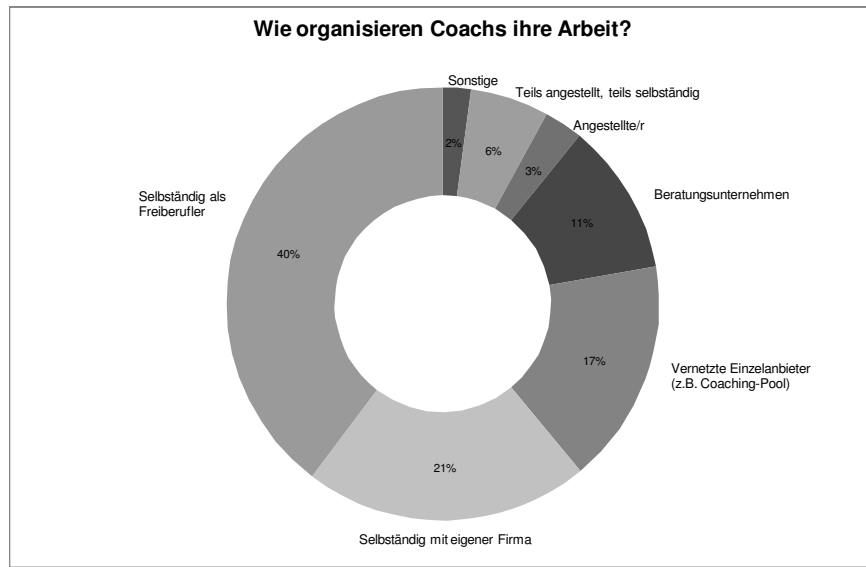
Es ist schwierig Daten über den deutschen Coaching-Markt zu generieren, denn wie in der Einleitung bereits angedeutet, ist die Berufsbezeichnung ‚Coach‘ in Deutschland nicht geschützt. Jede/r kann sich also als ‚Coach‘ bezeichnen und Dienstleistungen als solche/r anbieten. Die Anzahl der Coachs, die sich im deut-

schen Markt tummeln, lässt sich also nur eingrenzen und näherungsweise schätzen. Eine Möglichkeit sich der Anbieterzahl zu nähern, bietet sich auf der Grundlage von Daten des statistischen Bundesamtes an. Wie jede/r deutsche Erwerbstätige sind Coachs einkommenssteuerpflichtig. Steuerlich wird die externe Coaching-Dienstleistung als „selbstständiger Unternehmer“ oder „Freiberufler“ unter „selbstständiger Arbeit“ subsumiert. Darunter fallen nach § 18 (1) Nr. 1 Einkommenssteuergesetz einige Katalogberufe oder ähnliche. Zu den Berufen gehören u. a. beratende Volks- oder Betriebswirte, Psychologen und Unternehmensberater. Auf der Basis von Daten des statistischen Bundesamtes ergab die Einschätzung für das Jahr 2009 eine Zahl von ca. 8.000 Coachs, die allerdings nicht alle ihre Einkünfte ausschließlich durch Coaching erwirtschaften.

Entwicklungspotenziale bestehen im deutschsprachigen Coaching-Markt mit Blick auf die bestehende Struktur des Marktangebots bzw. der Angebotsmodelle. Abbildung 1 zeigt, dass in der Praxis drei verschiedene Anbietermodelle bei externen Coachs vorherrschend sind:

- (1) Unabhängige Einzelanbieter (typischerweise ein Coach mit hoher Reputation);
- (2) Vernetzte Einzelanbieter, die sich zu einem Coaching-Pool zusammenschlossen haben oder in einen solchen aufgenommen wurden;
- (3) Spezialisierte Coaching-Unternehmen bzw. Beratungsunternehmen mit Coaching-Schwerpunkt, die über einen Pool von angestellten Mitarbeitern verfügen, die (extern) als Coachs tätig sind (häufig auch multinational tätige Anbieter).

Abbildung 1: Wie organisieren Coachs ihre Arbeit?



Im deutschsprachigen Raum wird der Markt für Coaching (noch) von unabhängigen und/oder vernetzten Einzelanbietern dominiert: Der typische Coach ist selbstständig und freiberuflich tätig.⁶ Bei den Einzelanbietern handelt es sich oft um Psychologen mit (Personal-)Führungserfahrung oder um ehemalige Führungskräfte (mit abgeschlossenem BWL-Studium), die arbeits- und organisationspsychologische Kenntnisse im Zuge eines Aufbaustudiums oder als Zusatzqualifikation erworben haben. Im deutschsprachigen Markt gibt es bislang nur wenige mittelständische bzw. große Coaching-Dienstleistungsunternehmen, die über einen eigenen Pool von angestellten Mitarbeitern verfügen, die als Coachs für externe Kunden tätig sind.⁷

Zukünftig wird für die weitere positive Erfolgsentwicklung von Coaching entscheidend sein, ob es gelingt Qualitätsstandards zu entwickeln und zu etablieren. Das wird durch die über 20 Coaching-Verbände, welche z. T. sehr unterschiedliche Aufnahmekriterien an ihre Mitglieder stellen, nicht einfacher.⁸ Erschwerend kommt hinzu, dass auch auf der Nachfrager-Seite offensichtlich kein

⁶ Vgl. Böning/Fritschle (2005), S. 128 f.

⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden auch Leitl (2008a).

⁸ Vgl. Leitl (2008a), S. 40.

klares Verständnis vorherrscht, was man unter Coaching eigentlich zu verstehen hat. So gaben 75 Prozent von 325 befragten mittelständischen Entscheidungsträgern an, sie könnten die Aufgabenfelder eines Coachs nicht von denen eines Trainers unterscheiden.⁹ Da gerade im Mittelstand große Umsatzpotenziale für Coaching existieren, besteht dringender Aufklärungsbedarf.

5. Coaching aus Sicht der ökonomischen Theorie

5.1 Coaching als wissensintensive Dienstleistung

Jede Form von Coaching unterscheidet sich merklich von anderen Produkten, insbesondere von Sachleistungen, aber auch von anderen Dienstleistungen. Wie in der Einleitung bereits erwähnt, handelt es sich bei Coaching aus Sicht der ökonomischen Theorie, um eine Form einer personenbezogenen und zugleich wissensintensiven Dienstleistung, welche als Personalentwicklungsinstrument zur individuellen Beratung im beruflichen Kontext in Organisationen eingesetzt wird.¹⁰ Als wissensintensive Dienstleistung ist Coaching durch besondere Merkmale gekennzeichnet. In der einschlägigen Dienstleistungsliteratur bezeichnet man diese besonderen Dienstleistungsspezifika auch als ‚konstitutive‘ Merkmale.¹¹ Ein konstitutives Merkmal ist eine prägende Eigenschaft, die den Wesenskern einer Dienstleistung grundlegend beschreibt. Charakteristische Eigenschaften für Dienstleistungen sind:¹²

- (1) *Immaterialität bzw. Intangibilität*: Dienstleistungen sind nicht materiell greifbar.
- (2) *Simultanität* (sog. Uno-actu-Prinzip): Die Produktion und der Konsum der Dienstleistung erfolgen zeitgleich. Dazu besteht die Notwendigkeit des direkten Kontaktes zwischen dem Dienstleister und dem Kunden bei der Dienstleistungserstellung.
- (3) *Nichtlagerbarkeit*: Dienstleistungen können nicht gelagert werden, eine Vorratsproduktion zum Ausgleich von Kapazitätsschwankungen ist nicht möglich. Die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters muss jeder Zeit sichergestellt sein.

⁹ Vgl. Jumpertz (2008), S. 7.

¹⁰ Vgl. Stephan/Gross/Hildebrandt (2010), S. 85.

¹¹ Vgl. Burr/Stephan (2006), S. 19.

¹² Ebenda S. 20. ff.

- (4) *Integration eines externen Faktors*: Der Kunde selbst oder ein von ihm eingebrachter materieller oder immaterieller Faktor wird im Rahmen der Dienstleistungserstellung zum Produktionsfaktor.
- (5) *Heterogenität*: Die Standardisierung wissensintensiver Dienstleistungen wird durch die Individualität der Integration des externen Faktors und/oder der Anlässe für die Leistungserbringung erschwert.¹³

Wissensintensive Dienstleistungen, wie Coaching, bilden eine Subkategorie innerhalb des gesamten Dienstleistungsspektrums. Sie sind, wie jede Dienstleistung, durch die konstitutiven Merkmale gekennzeichnet, weisen jedoch spezifische Besonderheiten bei den Ausprägungen auf. Charakteristisch sind ein hoher Immaterialitäts- und Individualisierungsgrad sowie ein intensiver Interaktionsprozess zwischen Anbieter und Nachfrager bei der Dienstleistungserstellung.¹⁴ Da für die Produktion wissensintensiver Dienstleistungen der fachlichen Qualifikation und dem Erfahrungswissen der Dienstleister erhebliche Bedeutung zukommt, bezeichnen Kor/Leblebici (2005) diese auch als „(...) the crown jewel of knowledgeproducing entities.“¹⁵

5.2 Agency-Theorie als Rahmenkonzept für die Analyse von Vertragsbeziehungen

Einen zentralen theoretischen Hintergrund bei der ökonomischen Analyse der Coach-Kunden-Beziehung stellt, wie bereits eingangs erläutert, die Agency-Theorie, auch Prinzipal-Agenten-Theorie genannt, dar.¹⁶ Ausgangspunkt und elementare Untersuchungseinheit der Agency-Theorie ist die Agency-Beziehung als Leistungsbeziehung zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent). Im Fall der Coaching-Dienstleistung ist der Kunde der Auftraggeber (Prinzipal), der Coach handelt als Agent. Im Mittelpunkt Agency-theoretischer Betrachtungen stehen ungleich (asymmetrisch) verteilte Informationen zwischen Prinzipal und Agent, vor Vertragsabschluss, während und nach Abschluss des Coachings, wobei im Regelfall ein Informationsvorsprung des Agenten (Coach) angenommen wird. Die Agency-Theorie unterscheidet in der genaueren Betrachtung drei Kategorien von Informationsasymmetrien:

¹³ Hierzu bspw. Knight (1999), S. 349; Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 42.

¹⁴ Vgl. Satzger/Schulteß/Neus (2009), S. 7; Ball/Lindsay/Rose (2008), S. 415.

¹⁵ Kor/Leblebici (2005), S. 980.

¹⁶ Vgl. dazu ausführlich Burr et al. (2005), S. 5 f. Siehe auch Jensen/Meckling (1976).

- (1) *Hidden Characteristics* liegen vor, wenn der Auftraggeber wesentliche Eigenschaften des Agenten oder dessen angebotene Leistungen vor Vertragsabschluss nicht in Erfahrung bringen kann. Daraus resultiert die Gefahr, einen ungeeigneten Vertragspartner auszuwählen (Adverse Selection). Die Coaching-Leistungen und auch die Qualifikationen der Coachs sind aufgrund der hohen Immaterialität der Leistungen nur schwer im Rahmen der Vertragsanbahnung zu beschreiben. Verstärkt wird diese Unsicherheit auf der Nachfrageseite durch die Tatsache, dass Coaching-Leistungen in Anbetracht der Vielzahl möglicher Problemstellungen und der Vielzahl geeigneter Ansätze und Tools sehr heterogen sind. Gerade bei der Vertragsanbahnung ist deshalb mit opportunistischem Verhalten seitens der Coaching-Anbieter zu rechnen.¹⁷ In der Vertragsanbahnung wird der potenzielle Coach die eigene ‚Attraktivität‘ tendenziell überzeichnen. Es besteht die Gefahr, dass der Coach Qualifikationen vortäuscht, die er gar nicht besitzt, und eine Leistungsbereitschaft vortäuscht, die er später nicht einhalten kann. Der Kunde könnte sich so für den schlecht(er) qualifizierten Coach oder für den falschen Coaching-Ansatz entscheiden.¹⁸
- (2) *Hidden Action* bezeichnet demgegenüber den Fall, dass nach Abschluss des Vertrages der Prinzipal die Leistungen des Agenten entweder nicht direkt beobachten kann oder ihm die Sachkenntnis fehlt, die beobachteten Leistungen des Agenten zu beurteilen. Dies birgt die Gefahr, dass der Agent seine Leistungsanstrengungen vermindert (Shirking) und seinen Vorteil auf Kosten des Prinzipals sucht (Moral Hazard des Agenten). Dies ist im Coaching dann gegeben, wenn der Coach nach Vertragsabschluss und bspw. nach anfänglichen Fortschritten im Coaching-Prozess sein Engagement vermindert, ohne dass dies vom Coachee bzw. Kunden bemerkt würde.
- (3) *Hidden Intention* bezeichnet den Fall, dass der Prinzipal nach Vertragsabschluss zwar die Leistungen des Agenten beobachten und beurteilen, aber dessen wahre Absichten nicht erkennen kann. Es besteht die Gefahr, dass der Prinzipal durch einseitig erbrachte spezifische Vorleistungen vom Agenten abhängig wird, was dieser dazu nutzen kann, eine Nachverhandlung des Vertrages zu seinen Gunsten zu erzwingen (Hold-up-Gefahr). Gerade im Bereich des Top-Executive-Coachings lassen sich Konstellationen beobachten, in denen die betreffende Führungskraft in eine Abhängigkeits-

¹⁷ Vgl. Williamson (1985), S. 30.

¹⁸ Die Gefahr opportunistischen Verhaltens des Vertragspartners und der Adverse Selection besteht natürlich auch für die andere Marktseite, d. h. für den Coach. So kann das nachfragende Unternehmen bzw. der Coachee die Brisanz der Problemstellung und die Schwierigkeit der Leistungserbringung herunterspielen, um den Coach zu günstigeren Konditionen zum Vertragsabschluss zu bewegen. Vgl. dazu ausführlich Stephan/Gross/Hildebrandt (2010), S. 89 ff.

position zum Coach gerät. Wenn der Coach zur Vertrauensperson und zum dauerhaften Feedback-Geber wird, besteht durch die Abhängigkeit des Coachee für den prozessverantwortlichen Kunden die beschriebene Hold-up-Gefahr.

Zusammenfassend ergibt sich aus dem Problem der ungleichen Informationsverteilung zwischen Coach (Agent) und Kunde (Prinzipal) in der Coaching-Vertragsbeziehung die Gefahr für die Nachfrageseite, einen Coaching-Anbieter mit mangelnden Qualifikationen („Hidden Characteristics“), falschen Absichten („Hidden Intentions“) oder verdeckten Motivationsdefiziten zu akquirieren. *Akerlof* (1970) bezeichnet die irrtümliche Auswahl von solchen Dienstleistungsanbietern auch als „Biss in eine Zitrone („Lemon“)“.¹⁹

5.3 Screening- und Signalling-Maßnahmen zur Schaffung von Transparenz im Markt

Die beschriebenen Informationsasymmetrien sind eine zentrale Ursache für die mangelnde Transparenz im deutschsprachigen Coaching-Markt. Welche Maßnahmen bieten sich an, diese Mängel in der Marktstruktur zu beseitigen? Aus Sicht der Agency-Theorie liegt eine Lösung des beschriebenen Problems von Informationsasymmetrien in Screening- und Signalling-Maßnahmen. Für alle drei Kategorien von Informationsasymmetrien gibt die Agency-Theorie konkrete Gestaltungsempfehlungen. In der Praxis vermischen sich diese drei Kategorien natürlich und lassen sich durch eine Kombination verschiedener Gegenmaßnahmen bearbeiten.

Hidden Characteristics kann der Prinzipal (Coaching-Nachfrager) durch Screening-Aktivitäten entgegenwirken. Mit Screening versucht er, gezielte Informationen über den Agenten (Coach) einzuholen (z. B. über Mund-zu-Mund-Propaganda, Angabe von Referenzen oder durch formale Auswahlverfahren). Anbieterseitig können Agenten durch Signalling-Maßnahmen zur Reduktion von Informationsasymmetrien beitragen (z. B. über die Vorlage von Arbeits- und Ausbildungszeugnissen, Nachweis von Qualitätszertifikaten, Angaben von Referenzkunden etc.). Ein dritter Ansatzpunkt liegt für den Prinzipal im Herbeiführen einer Self Selection durch den Agenten (Coach) selbst. Hierbei ist der Prinzipal bemüht, durch entsprechende Vertragsgestaltung Rückschlüsse auf die Eigenschaften des Agenten zu ziehen. Ein Beispiel wäre das Einfordern von Garantien oder hoher Vertragsstrafen bei Schlechtleistung. Zögert der Agent,

¹⁹ Vgl. *Akerlof* (1970), S. 489.

kann der Prinzipal auf mangelnde Leistungsfähigkeit oder Zuverlässigkeit schließen.

Hidden Actions kann durch adäquate Anreiz- und Kontrollsysteme entgegengewirkt werden (z. B. ergebnisabhängige Entlohnungsformen oder unternehmensinterne Budgetierungs- und Controllingsysteme).

Hidden Intentions lässt sich durch das Bilden gegenseitiger Abhängigkeiten zwischen Prinzipal und Agent entgegenwirken (sog. Geiseltausch; dabei wird bspw. der ‚gute Ruf‘ des Agenten zur Geisel in der Hand des Prinzipals, den Letzterer bei Schlechtleistung durch üble Nachrede zerstören kann). Gegenmaßnahmen für die Hold-up-Problematik liegen im Abschluss langfristiger Verträge (z. B. durch den Aufbau von Coaching-Pools) oder vertikaler Integration (also bspw. der Festanstellung von Coaches oder dem Aufbau einer internen Coaching-Abteilung). Der Agent wird sich überlegen, ob er eine langfristige Geschäftsbeziehung (bspw. Aufnahme in den Coaching-Pool) oder ein längerfristiges Angestelltenverhältnis (vertikale Integration) durch kurzfristiges opportunistisches Verhalten opfern möchte.

6. Marketing von Coaching – Signalling-Maßnahmen

Screening- und Signalling-Maßnahmen haben im Coaching eine ganz besonders große Bedeutung, weil die Qualität sowie der Nutzen der Leistung für den Kunden und Coachee nur sehr schwer feststellbar sind. In der ökonomischen Betrachtung bezeichnet man solche Güter, deren Qualität und Nutzen vor Vertragsabschluss und ggf. sogar nach Inanspruchnahme der Leistung nicht objektiv feststellbar sind, auch als Erfahrungs- und Vertrauensgüter bzw. Quasi-Vertrauens- und Quasi-Erfahrungsgüter.²⁰

6.1 Coaching als Quasi-Vertrauens- und Quasi-Erfahrungsgut

Von Erfahrungsgütern spricht man dann, wenn der Nutzen und die Qualität erst nach der (wiederholten) Inanspruchnahme der Leistung infolge der eigenen Erfahrung abgeschätzt werden können. Bei Vertrauensgütern ist dies selbst nach der Inanspruchnahme der Leistung nicht eindeutig möglich. Der Konsument

²⁰ Die Informationsökonomik beschäftigt sich mit den Verhaltensweisen und Maßnahmen von Akteuren in Märkten, die durch eine unvollkommene Verteilung von Informationen gekennzeichnet sind. Im Zentrum stehen dabei insbesondere diejenigen Verhaltensweisen und Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, die aus den vorliegenden Informationsasymmetrien resultierenden Unsicherheiten zu reduzieren bzw. zu beseitigen.

bzw. Nutzer der Leistung muss dem Anbieter vertrauen. *Schade/Schott* (1993) haben diese Klassifikation um Quasi-Vertrauens- und Quasi-Erfahrungsgüter erweitert.²¹ ‚Quasi-Vertrauensgüter‘ sind Leistungen, bei denen die Kauffrequenz sehr niedrig ist, also keine Wiederholungskäufe erfolgen. Prinzipiell wäre bei solchen ‚Quasi-Vertrauensgütern‘ eine Beurteilung durch Erfahrung bei wiederholter Inanspruchnahme möglich, praktisch ist dies jedoch ausgeschlossen, da keine wiederholte Nutzung vorgesehen ist (geringe Transaktionshäufigkeit). ‚Quasi-Erfahrungsgüter‘ sind solche Güter, bei denen die Erfahrungsbildung zwar möglich und sinnvoll ist, die Ergebnisse aber wegen mangelnder Standardisierbarkeit bei wiederholter Inanspruchnahme unterschiedlich ausfallen. Diese Heterogenität der Leistung bei wiederholter Erbringung bzw. Inanspruchnahme erschwert die Nutzenbeurteilung. Die Heterogenität beschneidet insbesondere die Qualitätskonstanz, welche eine besonders bedeutsame Eigenschaft bei der Beurteilung von Erfahrungsgütern darstellt.

Aus Sicht des Coachees ist die Coaching-Dienstleistung ein Vertrauensgut bzw. ein Quasi-Vertrauensgut. Auch nach der Inanspruchnahme der Coaching-Dienstleistung lässt sich der wahre Nutzen für ihn nicht eindeutig abschätzen. Die Wirkung von Coaching-Maßnahmen ist langfristig ausgerichtet, d. h. ein eventueller Nutzen stellt sich erst mit deutlicher zeitlicher Verzögerung ein. Zudem wird der Coaching-Erfolg (Nutzen) oder Misserfolg auch von zahlreichen Kontextfaktoren beeinflusst. Schließlich ist die Qualitätsbeurteilung für den im Coaching unerfahrenen Klienten schwierig, denn eine Wiederholung des Coachings und damit die Sammlung von Erfahrungen sind in der Regel nicht vorgesehen. Für das Unternehmen bzw. die betreuenden Mitarbeiter in der Personalentwicklung weist Coaching dagegen Eigenschaften von Quasi-Erfahrungsgütern auf. Im Zuge der wiederholten Buchung und Begleitung von externen Coaches bei Coaching-Maßnahmen mit verschiedenen Mitarbeitern aus dem eigenen Unternehmen ist eine Erfahrungs- und Meinungsbildung bzgl. der Qualifikation und Leistungsbereitschaft des Coaches zwar prinzipiell möglich. Allerdings wird die ‚Performance‘ des Coaches im Rahmen der wiederholten Inanspruchnahme seiner Coaching-Dienstleistung schwanken. Coaching als personenbezogene Dienstleistung ist durch eine enorme Vielfalt und Heterogenität gekennzeichnet. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung der Coaching-Leistungen wird sich je nach den verschiedenen Anlässen, Zielvereinbarungen, Persönlichkeitsmerkmalen, individuellen Bedürfnissen und der Motivation der Coachees stark unterscheiden. Ein Coach wird ein und dieselbe Coaching-Leistung (mit derselben Qualität) niemals mehrfach anbieten können.

21 Vgl. *Schade/Schott* (1993a, 1993b).

6.2 Signalling durch Marketing-Maßnahmen

Unter Signalling fallen alle Maßnahmen (insbesondere der Kommunikationspolitik), die dazu beitragen, mehr Transparenz über die angebotenen Dienstleistungseigenschaften und Absichten des Dienstleisters zu schaffen. Die Theorie zeigt auf, dass es für den Wettbewerb unter Coachs entscheidend ist, ob es dem einzelnen Coach gelingt, dem (potenziellen) Kunden seine Leistungsfähigkeit, seinen Leistungswillen sowie seine Leistungsmotivation und seine Intention glaubhaft zu vermitteln. Da sich die glaubhafte Vermittlung der genannten Faktoren praktisch etwas schwierig gestaltet, sollen Schlüsselinformationen als Ersatzindikatoren (sog. Informationssurrogate) die Dienstleistungsqualität bestätigen. Die folgenden Signale kommen als Informationssurrogate in Betracht:

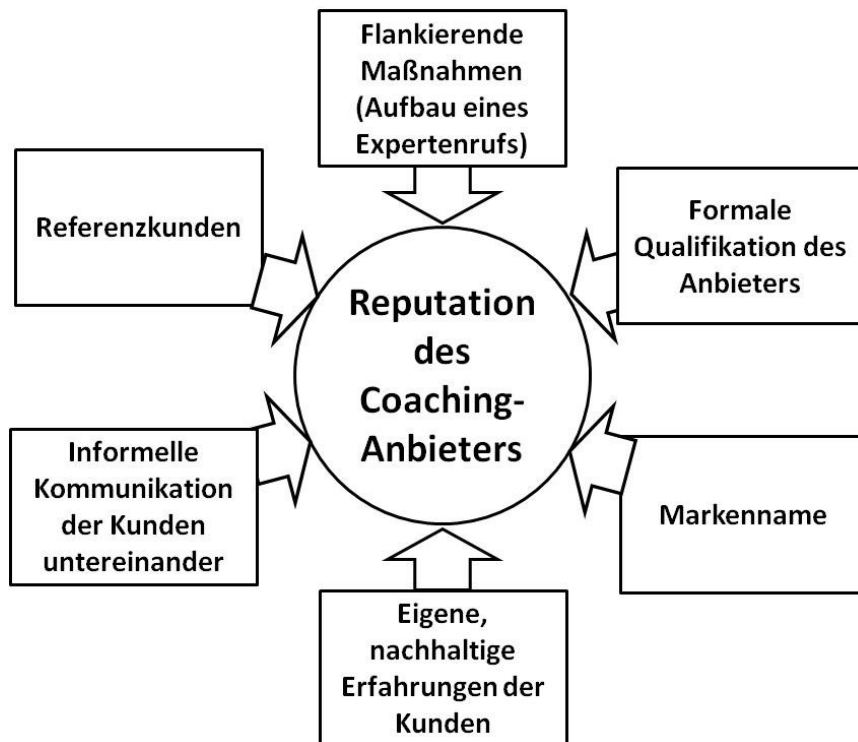
- (1) *Formaler Nachweis der Qualifikation*: Die Darstellung eigener Potenziale durch Nennung des Ausbildungsweges, von Ausbildungsinstitutionen, Spezialisierung oder relevante Berufserfahrung sind ebenfalls Merkmale, welche in der Kommunikationspolitik genannt werden, um die Glaubwürdigkeit von Coachs zu erhöhen.²²
- (2) *Angabe bzw. Nennung von Referenzkunden*: Referenzkunden sind Kunden, die bereits eine Leistung des Coachs in Anspruch genommen haben und nun bei Bedarf Auskunft über die Leistungsfähigkeit des Coachs geben.
- (3) *Erarbeitung eines Expertenrufs durch flankierende Maßnahmen*: Durch flankierende, komplementäre berufliche Tätigkeiten neben dem Coaching können sich Coachs bspw. durch das Veröffentlichen von Artikeln in Fachzeitschriften, das Angebot eigener Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen oder Vortragstätigkeiten einen Expertenruf in der Branche erarbeiten.
- (4) *Anmeldung und Pflege einer ‚Marke‘*: Ein guter Ruf als Coach kann auch durch die formale Anmeldung und Pflege einer ‚Marke‘ zementiert werden. Als Marke können auch Symbole oder Farben mit einem entsprechenden Wiedererkennungswert in Betracht kommen.
- (5) *Reputationsbildung*: Wenn Signalling mit Hilfe der Kommunikationspolitik über mehrere Perioden betrieben wird, Kunden die beworbene Dienstleistung in Anspruch nehmen und mit einer hohen Qualität beziehen, dann bilden diese sich ein positives Bild über den Coach und erwarten auch in den folgenden Perioden ein Leistungsergebnis auf hohem qualitativem Niveau. Es entsteht eine positive Reputation als Ergebnis dieses Prozesses. Die Erwartungen höherer Qualität sind eng verbunden mit einer erhöhten Zahlungsbereitschaft dieser Konsumenten. Durch solche erhöhte Preisbereitschaft können Reputationsprämien abgeschöpft werden. Diese Prämien

22 Vgl. Kaas (1990), S. 541; Meffert/Bruhn (2003), S. 82. f.

halten Anbieter mit einer hohen Dienstleistungsqualität davon ab, für kurzfristige Gewinnerhöhungen das Niveau der Qualität zu senken.²³

Langfristiges Ziel aller Signalling-Aktivitäten ist der Aufbau von Reputation. Reputation ist öffentliche Information. Aus Sicht der Coachs stellt eine hohe Reputation eine wertvolle unternehmerische Ressource dar, die auch als „Vertrauenkapital“ bezeichnet wird.²⁴ Der Aufbau eines solchen Vertrauenkapitals ist, wie bereits angesprochen, jedoch ein sehr langwieriger Prozess und damit ein langfristiges Ziel von Coaching-Anbietern.²⁵

Abbildung 2: Faktoren der Reputationsbildung



²³ Vgl. Rapport (1988), S. 25; Roth (2001), S. 53; Meffert/Bruhn (2003), S. 83.

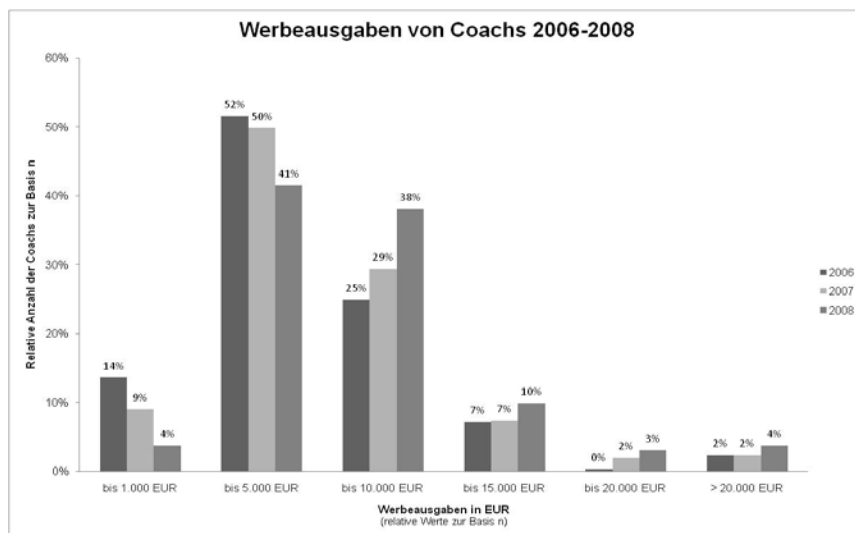
²⁴ Vgl. Simon (1985), S. 15.

²⁵ Vgl. Kaas (1990), S. 544 ff.

6.3 Signalling-Maßnahmen in der Coaching-Praxis

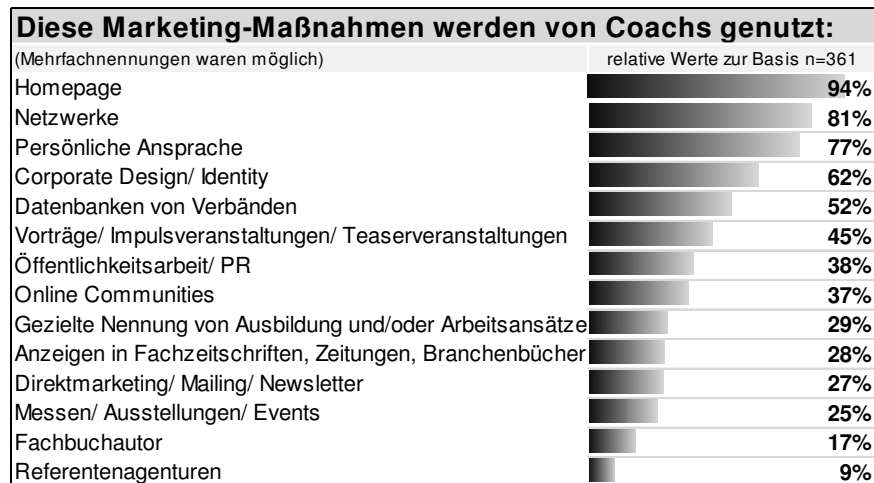
Ein Blick in die Praxis zeigt, dass die Werbeausgaben von Coaches beträchtlich schwanken. Bei etwa der Hälfte der werbenden Coaches lag das jährliche Marketing-Budget unter 5.000 Euro (66 Prozent in 2006/ 59 Prozent in 2007/ 45 Prozent in 2008). Abbildung 3 gibt einen Überblick zu Werbeausgaben von Coaches in den Jahren 2006 bis 2008.

Abbildung 3: Werbeausgaben von Coaches



An die Frage nach der Höhe von Werbe-Budgets schließen sich sachlogisch die Fragen an, in welche Maßnahmen Coaches ihr Werbe-Budget konkret investieren und wie sich dieses Investment auf Auftragszahlen auswirkt. Abbildung 4 gibt einen Überblick über Marketing-Maßnahmen von Coaches.

Abbildung 4: Marketing-Maßnahmen von Coachs



Die aufgeführten Maßnahmen sind das Ergebnis einer qualitativen Auswertung bei welcher die offen formulierten Antworten von Coachs in Kategorien zusammengefasst wurden. Zu den populärsten Instrumenten mit Signalling-Wirkung zählt eine eigene „Homepage“. 94 Prozent der werbenden Coachs gaben an, eine eigene Homepage zu unterhalten. Vielfach wurde der Unterhalt einer Homepage als eine Art „Visitenkarte“ beschrieben, welche potenziellen Kunden das Auffinden des Coachs erleichtern soll. Inhaltlich stellen Coachs „Qualifikation/Ausbildung/Kompetenzen“ (43 Prozent), „Berufliche Erfahrungen“ (30 Prozent) sowie ihre „Schwerpunkte/Spezialisierung/USP“ (24 Prozent) in ihrer Eigenwerbung in den Vordergrund. Die Pflege von „Netzwerken“ (81 Prozent) und die „persönliche Ansprache“ potenzieller Kunden (77 Prozent) sind ebenfalls sehr populäre Maßnahmen des Marketing-Mix von Coachs.

Das Ergebnis zur Wirkung von Marketing-Maßnahmen (Abbildung 5) basiert abermals auf einer subjektiven Einschätzung der befragten Coachs. Um die Effektivität der Maßnahmen zu ermitteln, wurde zunächst in einer Filterfrage erkundet, ob es Maßnahmen oder Qualifikationen gibt, welche die Coachs in einem direkten Zusammenhang mit der Steigerung ihrer Auftragszahlen sehen. Daraufhin wurde in einer nachfolgenden offenen Frage nach solchen Maßnahmen oder Qualifikationen gefragt und darum gebeten, diese mit der geschätzten Auftragsveränderung prozentual zu bewerten. Die verschiedenen genannten Maßnahmen und Qualifikationen wurden im Rahmen der qualitativen Auswer-

tung erneut zu in sich homogenen Kategorien zusammengefasst. Die Spalte „Durchschnittlich“ stellt dabei den Mittelwert der prozentualen Auftragserhöhung einer Maßnahme bzw. Qualifikation dar. Die Spalten „Minimum“ und „Maximum“ zeigen die niedrigste und höchste Wirkung und damit die Spannweite der Merkmalsausprägungen.

Gemäß den Angaben der befragten Coachs entfaltet eine „Fachbuchautorenschaft“ mit durchschnittlich 86 Prozent mehr Aufträgen die höchste Effektivität unter den genannten Maßnahmen. Nach Einschätzung der Coachs haben sich die Auftragszahlen um mindestens 25 Prozent bis maximal 300 Prozent durch eine Fachbuchautorenschaft erhöht. Offensichtlich scheint diese Form des Signallings zum Aufbau eines Expertenrufs durch Publikationstätigkeit eine besonders effektive Marketing-Maßnahme zu sein. In der Wirkung am zweitstärksten platziert ist nach der Publikationstätigkeit die Marketing-Maßnahme „Spezialisierung“ (obgleich nur wenige Nennungen erfolgten). Durch die „Spezialisierung“ erhielten Coachs durchschnittlich 72 Prozent mehr Aufträge. Die Spannweite der positiven Auftragswirkung lag zwischen 50 und 100 Prozent. So ist es auch verständlich und ratsam, dass, wie oben bereits erwähnt, 24 Prozent der Coachs ihre „Schwerpunkte – Spezialisierung – USP“ in der Eigenwerbung besonders in den Vordergrund stellen. Aus Abbildung 4 geht hervor, dass die „persönliche Ansprache“ mit 77 Prozent eine der meistgenutzten Marketing-Maßnahmen der Coachs ist. Wie wirksam ist diese Maßnahme jedoch? Zur differenzierten Beantwortung dieser Frage nach der Effektivität wurde im Folgenden die „gezielte Ansprache“ bei der Kategorisierung bewusst von der Maßnahme „Kaltakquise“ getrennt. Gezielt angesprochen werden i. d. R. Kunden, mit denen bereits ein geschäftlicher Kontakt besteht, um diese bspw. auf ein besonderes Angebot hinzuweisen. Bei der Kaltakquise geht es dagegen um Neukundengewinnung.²⁶ Diese Unterscheidung liefert vermutlich schon einen ersten Hinweis darauf, warum Coachs durch gezielte Ansprache im Durchschnitt 70 Prozent mehr Aufträge erhalten haben. Die Spannweite der Wirkung in dieser Maßnahmenkategorie liegt zwischen 30 und 100 Prozent Auftragssteigerung. Durch Kaltakquise konnten Coachs ihre Auftragszahlen im Durchschnitt um immerhin 43 Prozent steigern, die Spannweite der prozentualen Auftragssteigerungen in dieser Kategorie lag zwischen 10 und 100 Prozent. Bei diesen hohen Erfolgsquoten und den im Vergleich zu anderen Maßnahmen geringen Kosten ist die angesprochene hohe Popularität durchaus verständlich.

²⁶ Hauser (2008), S. 142. ff.

Abbildung 5: Erhöhung der Auftragszahlen durch Marketing-Maßnahmen



Die empirischen Ergebnisse bestätigen sowohl den Einsatz verschiedener Formen als auch die Wirkung von Signalling-Maßnahmen in der Coaching-Praxis. Fasst man die Ausführungen zur Angebotsseite des Coaching-Marktes zusammen, so bleibt festzuhalten, dass ein beträchtlicher Teil der diskutierten Strategien und Maßnahmen zur Reputationsbildung von Coaches auch faktisch betrieben wird. Einige der Ansätze zur Reputationsbildung finden (noch) keine breitere Beachtung (bspw. Referenzkunden oder Markenbildung), andere Maßnahmen, insbesondere die formelle und informelle Vernetzung, spielen in der Praxis eine größere Rolle als theoretisch zunächst vermutet.

7. Organisation von Coaching

Obwohl Coaching aktuell das populärste Personalentwicklungsinstrument²⁷ darstellt, gibt es in vielen Unternehmen kein systematisches Coaching bzw. keinen systematischen Coaching-Prozess. In vielen Fällen wird die Verantwortung für Coaching im mittleren Management und für Nachwuchsführungskräfte den Linienvorgesetzten überlassen. Im Bereich des Top-Executive-Coaching wird die Verantwortung für die Anbahnung, Vertragsvereinbarung und Durchführung

²⁷ Vgl. Martens (2010), S.6.

von Coaching-Leistungen häufig vollkommen auf die betreffende Führungskraft selbst übertragen – das Thema soll schließlich vertraulich behandelt werden. In diesen skizzierten Fällen besteht nur eine sehr bedingte Transparenz und Kontrolle über den Ablauf, die inhaltliche Gestaltung und die Erfolgswirkung der Coaching-Prozesse.²⁸

Offen bleibt, wie Coaching effizient und zugleich effektiv in Unternehmen eingesetzt werden kann? Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lässt sich die Frage zum Einsatz von Coaching in Organisationen durch drei Aspekte operationalisieren:

- (1) Zu welchen Coaching-Anlässen ist es sinnvoll und vorteilhaft, externe Coachs einzusetzen? In welchen Fällen eignet sich vornehmlich der Einsatz von internen Coachs?
- (2) Welche Aufgaben umfasst das Management von Coaching und wie können durch ein professionell ausgestaltetes Coaching-Managementsystem die oben skizzierten Agency-Probleme vermieden werden?
- (3) Wie kann die Coaching-Funktion systematisch in der Organisationsstruktur bzw. Hierarchie im Unternehmen verankert bzw. implementiert werden?

7.1 Coaching – Make or Buy?

Grundsätzlich kann für den Einsatz von Coaching in Unternehmen auf interne oder externe Coachs zurückgegriffen werden. Interne Coachs sind in den meisten Fällen speziell ausgebildete Mitarbeiter der Personalabteilung (typischerweise aus der Stabsstelle Personalentwicklung) oder Führungskräfte aus Linienabteilungen.²⁹ Im ersten Fall spricht man von Stabs-Coaching, im zweiten Fall von Linien-Coaching.³⁰ Bei dieser Differenzierung ist wichtig, Linien-Coaching nicht als Coaching durch den direkten Vorgesetzten (Mitarbeiter-Coaching) fehl zu deuten. Mitarbeiter-Coaching als Führungsaufgabe steht in großer Kritik. Wesentliche Kritikpunkte liegen in der vorhandenen hierarchischen Beziehung zwischen Coach und Coachee, die bezweifelbare Freiwilligkeit und die Doppelrolle der Führungskraft bei der Umsetzung.³¹ Trotz der großen Kritik wird in vielen Unternehmen Mitarbeiter-Coaching praktiziert und gefördert.³²

Analysiert man die Gründe für den Einsatz interner oder externer Coachs, so sind neben den oben bereits angeführten Argumenten aus der Agency-

28 Vgl. Leitzl (2008b), S. 46 f.

29 Vgl. Rauen (2004), S. 141.

30 Vgl. Thommen (2005), S. 66.

31 Vgl. Rauen (2004), S. 140.

32 Vgl. Kröll (2008).

Theorie zum Abbau von Informationsasymmetrien vor Vertragsabschluss insbesondere auch Überlegungen zu berücksichtigen, welche die Neutralität, Objektivität und Vertraulichkeit im Coaching-Prozess betreffen.

Ein klarer Vorteil interner Coachs liegt im größeren fachbezogenen Wissen und der Kenntnis der eigenen Unternehmenskultur. Interne Coachs kennen die Karriereregeln und Mitspieler des Coachees, sie sind auch über die ‚kalten Konflikte‘ im Bilde. Die Interventionen des internen Coachs können sehr zielgerichtet und in Folge des vorhandenen Fachwissens auch beratend sein. Aus der Rolle als Organisationsmitglied ergeben sich zwangsläufig kürzere Kennenlernphasen im Coaching-Prozess. Besonders erfolgswirksam lassen sich interne Coachs auch im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen einsetzen. Als Veränderungshelfer (‚Change Agents‘) können sie sogar eine Doppelrolle übernehmen: Sie sind zugleich Fach- und Prozesspromotor mit beratender und unterstützender Funktion:

„The benefit of internal coaching component is that these people can act as change agents within the organization which isn't possible for an external individual.”³³

Der große Vorteil des Insiderwissens aus der Organisation ist gleichzeitig der größte Nachteil interner Coachs. Gerade als Prozessbegleiter können Organisationsmitglieder häufig an der gleichen Betriebsblindheit leiden, wie ihre Klienten. Viele Besonderheiten, Dynamiken, Merkwürdigkeiten etc. werden nicht so wahrgenommen wie dies von der neutralen Außenperspektive möglich ist. Besonders im Bereich der Führungskräfteentwicklung, bei welcher der Coachee auf einer eindeutig höheren Hierarchiestufe steht, besteht die Gefahr, dass Rückmeldungen und Feedback interner Coachs durch innerorganisationale Mikropolitik verfärbt werden. Bei Externen ist die Gefahr der Betriebsblindheit geringer einzustufen. Damit Coaching wirksam eingesetzt werden kann, ist das Schaffen einer Atmosphäre der Vertraulichkeit und Offenheit ein wichtiger Erfolgsfaktor. Der Einsatz externer Coachs begünstigt das Bilden einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee, da Verschwiegenheit anvertrauter Informationen uneingeschränkt gewährleistet ist:

„The confidential nature of this coach-client relationship encourages a frank and direct talking of interpersonal issues that would not necessarily occur when the conversation is between supervisor and subordinate.”³⁴

Es ist in diesem Zusammenhang jedoch zu berücksichtigen, dass externe Coachs bspw. durch große Auftragsvolumina nicht in eine wirtschaftliche Abhängigkeit

33 Blakey/Perks (2005), S. 9.

34 Elder/Skinner (2002), S. 1.

zu einem einzelnen Unternehmen geraten sollten, da sonst die wesentlichen Qualifikationsmerkmale – Objektivität und Neutralität – verloren gehen können.

So lässt sich festhalten, dass die Entscheidung zwischen internen und externen Coaches maßgeblich von der Zielgruppe der Nutznießer dieser Maßnahme abhängt. Je höher der Coachee in der Hierarchie agiert, desto sinnvoller erscheint der Einsatz eines externen Coaches. Je höher der fachliche und unternehmensinterne Bezug, desto sinnvoller erscheint der Einsatz interner Coaches, die mit den unternehmensinternen Themen, Abläufen und Verhältnissen besser vertraut sind als Externe.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das Bild jedoch ambivalent. Das Argument des Kostenvorteils interner Coaches kann durch ein Gegenrechnen der Kosten für Ausbildung und Unterhalt interner Coaches schnell entkräftet werden.³⁵ I.d.R. reicht internes Coaching zudem häufig nicht aus, da für die Führungskräfte ja doch wieder auf Externe zurückgegriffen wird. Es bleibt anzumerken, dass sich in der Einführungsphase von Coaching die Frage nach dem „Make or Buy?“ von Coaching gar nicht stellt, da ohnehin noch keine internen und ausreichend qualifizierten Mitarbeiter verfügbar sind, die dem Anforderungsprofil eines Coaches genügen. Daher muss zwangsläufig auf externe Coaching-Anbieter zurückgegriffen werden.

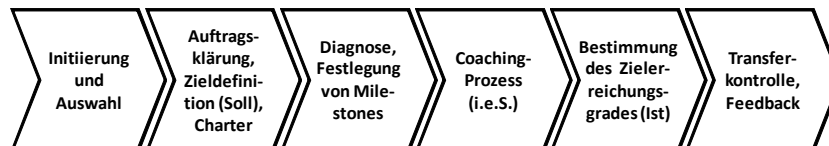
7.2 Aufgaben eines Coaching-Managementsystems

Grundsätzlich lassen sich die Aufgaben eines Coaching-Managementsystems in strategisch-gestalterische und operativ-unterstützende Aufgabenbereiche gliedern.

Es gehört zu den strategisch-gestalterischen Aufgaben des Personalmanagements die wesentlichen, den Einsatz von Coaching im Unternehmen betreffenden, Punkte in Form einer ‚Coaching-Policy‘ festzulegen. In der Coaching-Policy sollten grundlegende Anforderungen an Coaching-Prozesse im Unternehmen definiert werden. Eine Möglichkeit einen allgemeingültigen Rahmen für Coaching-Prozesse aufzustellen, liegt in der Skizzierung eines Phasenmodells. Die Formulierung eines allgemeinen Phasenmodells kann einen Beitrag zur Schaffung von Transparenz leisten und eine wichtige Grundlage für die Vergleichbarkeit von Coaching-Prozessen liefern. Abbildung 6 zeigt ein in der Praxis verbreitetes generisches Phasenmodell.

³⁵ Vgl. Böning/Fritschle (2005), S. 137.

Abbildung 6: Die Phasen im Coaching-Prozess

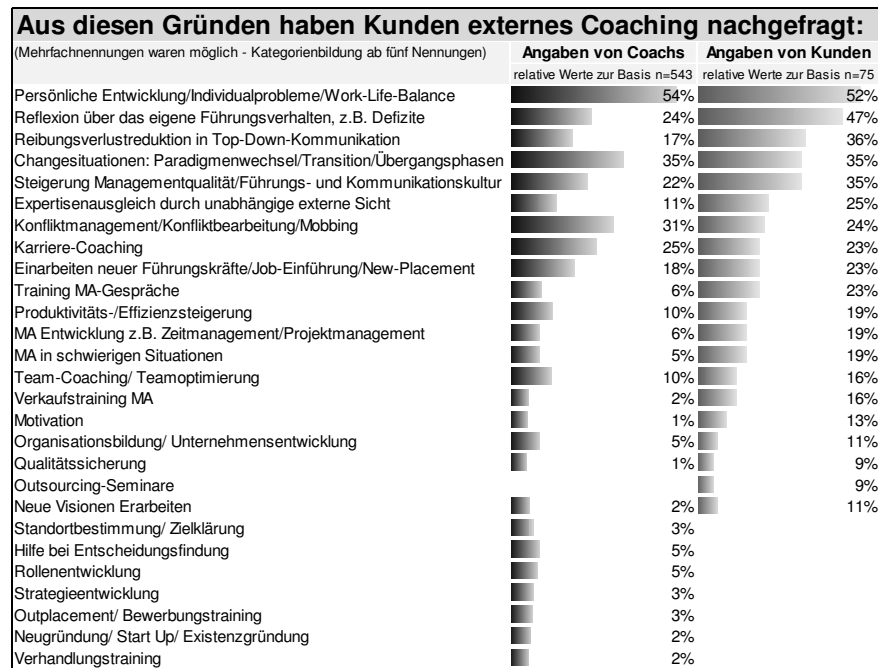


Ergänzend findet sich in der Praxis häufig der Einsatz einer sog. ‚Coaching-Charter‘. Eine Coaching-Charter ist ein ‚Dreiecksvertrag‘ zwischen Coach, Coachee und dem/der Prozessverantwortlichen, in welchem Thema, Ziele, Transparenz, Organisation, Verhaltensregeln, etc. des Coachings geklärt und expliziert werden. Dieser Coaching-Vertrag dient als Arbeitsgrundlage und sollte für die spätere Erfolgskontrolle daher eindeutig die gemeinsame Zieldefinition für den Coaching-Prozess festhalten.

Für den erfolgreichen Einsatz von Coaching in Unternehmen ist desweiteren die Sicherstellung einer Integration der Coaching-Maßnahmen in die Personalentwicklung maßgeblich. Die Implementierung eines (zentral verwalteten) Pools von externen und internen Coaching-Anbietern, die funktions- und divisionenübergreifend eingesetzt werden können, kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten. Coaching-Programme müssen auch mit den allgemeinen personalpolitischen Grundsätzen und Arbeitsgewohnheiten im Unternehmen konform gehen. Dabei gehört es ebenfalls zu den strategisch-gestalterischen Aufgaben, eine Übereinstimmung des Coachings mit der Unternehmenskultur sicherzustellen, insbesondere dann, wenn überwiegend externe Anbieter Coaching-Maßnahmen durchführen. Zentral für die Implementierung ist in diesem Zusammenhang die Förderung von Akzeptanzmaßnahmen der vergleichsweise jungen Personalentwicklungsmaßnahme Coaching, der viele gerade ältere Arbeitnehmer häufig sehr skeptisch gegenüber eingestellt sind.

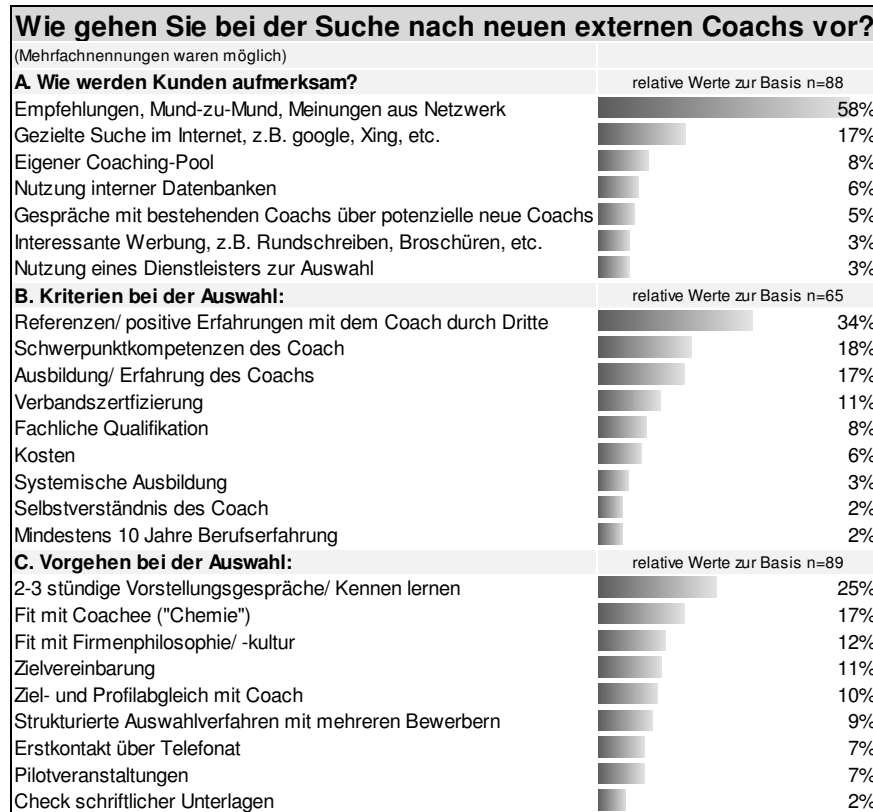
Zu den operativ-unterstützenden Aufgaben eines Coaching-Managementsystems zählt die Initiierung sowie Konzeptionierung von Coaching-Programmen. Coaching-Anlässe ergeben sich häufig als Folge von Personalbeurteilungen oder im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen bzw. -maßnahmen, die im originären Aufgabenbereich der Personalabteilungen liegen. Abbildung 7 zeigt das Ergebnis einer offenen Frage an Coaches und deren Kunden zu Coaching-Anlässen. Da die Frage offen gestellt wurde, sind bei der Auswertung Merkmalskategorien gebildet worden.

Abbildung 7: Coaching Anlässe



Unabhängig davon, durch wen Coaching-Maßnahmen im Unternehmen initiiert werden, obliegt es i.d.R. der Personalabteilung, den Klienten entsprechende Coaches zu vermitteln und diese unter Berücksichtigung der beschriebenen Agency-Probleme auszuwählen. Abbildung 8 zeigt das Ergebnis einer offen gestellten Frage zum Vorgehen bei der Auswahl von Coaches. Für die Auswertung der Antworten auf die offene Frage wurden drei Oberkategorien gebildet, auf die sich insgesamt 25 Unterkategorien verteilen.

Abbildung 8: Vorgehen bei der Auswahl von Coachs



Die Auswertung der Frage bestätigt die theoretischen Überlegungen der Agency-Theorie über die Bedeutung des Aufbaus von Reputation zum erfolgreichen Vertrieb des Quasi-Vertrauens- und Quasi-Erfahrungsgutes Coaching. Die jeweils höchsten Nennungen in den Oberkategorien A und B erzielen die oben skizzierten Signalling-Maßnahmen („Informationssurrogate“) der Coachs. Als mit Abstand populärste Herangehensweise (Screening-Maßnahme) bei der Sichtung neuer Coaching-Anbieter erweisen sich „Empfehlungen, Mund-zu-Mund-Kommunikation sowie Meinungen aus dem persönlichen und beruflichen Netzwerk“. Insgesamt 58 Prozent nutzen diese Screening-Maßnahme. Auch bei der

konkreten Selektion der Coachs stellen „Referenzen“ von Dritten (34 Prozent) das wichtigste Kriterium bei der Auswahl dar.

Die auf die Kontakthanbahnung folgende Auftragsklärung muss bis zum Vertragsabschluss („Coaching-Charter“) moderiert werden. Auch diese Aufgabe obliegt in den meisten Fällen der Personalabteilung. Wesentlich ist bei der Implementierung und dem Einsatz von Coaching in Unternehmen auch eine Einbindung des Betriebsrats. Nach § 98 Abs. 1 BetrVG hat der Betriebsrat bei Maßnahmen zur betrieblichen Weiterbildung ein Mitbestimmungsrecht. Dieses Mitbestimmungsrecht besteht insbesondere bei der Auswahl bzw. Bestellung der durchführenden Personen (§ 98 Abs. 2 BetrVG). Darüber hinaus hat der Betriebsrat auch ein Vorschlagsrecht für die Teilnahme von Arbeitnehmern (§ 98 Abs. 3 BetrVG).

Aus Sicht der Agency-Theorie hat ein großer Teil der genannten strategisch-gestalterischen und operativ-unterstützenden Aufgaben die Zielsetzung, vorhandene Informationsasymmetrien und insbesondere Unsicherheiten auf Seiten der externen Coaching-Anbieter abzubauen. Die Wahrnehmung und Umsetzung dieser Aufgaben durch die Mitarbeiter im Personalmanagement bzw. in der Personalentwicklung kann auch aus der Perspektive der Coachs, helfen die Qualität der Dienstleistungserbringung zu erhöhen.

7.3 Organisatorische Implementierung von Coaching im Unternehmen

Nachdem geklärt wurde, welchen Beitrag ein Coaching-Managementsystem bei der Implementierung von Coaching in Organisationen leisten kann, stellt sich noch die Frage, wo genau diese Managementfunktion in der Organisation zu verankern ist. Gerade in großen diversifizierten Unternehmen ist die Personalfunktion häufig auf verschiedenen Ebenen der Organisation verortet. So werden Aufgaben des Personalmanagements nicht nur auf divisionaler Ebene, d. h. dezentralisiert in den verschiedenen Geschäftsbereichen wahrgenommen, sondern auch von zentralen Personalabteilungen auf Konzernebene (bspw. Stabsabteilungen).³⁶ Es ist also zu klären, welche Aufgaben eines Coaching-Managementsystems in der Unternehmenszentrale und welche dezentralisiert in den Personalabteilungen einzelner Geschäftsbereiche anzusiedeln sind. Eine Sonderform der Bündelung und Integration der Coaching-Verantwortung auf Unternehmensebene stellt die Bildung eines Shared Service Centers dar. Shared Service Center sind selbstständige Unternehmenseinheiten, die, im Gegensatz zu

³⁶ Digmayer (2002), S. 36 ff. untersuchte 129 börsennotierte Großunternehmen aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden sowie den USA und stellte fest, dass 90 Prozent der Unternehmen über eine zentrale Personalabteilung verfügen.

einer klassischen Zentralabteilung, markt- und kundenorientiert die operativen Geschäftsbereiche des Unternehmens mit unterstützenden Dienstleistungen beliefern.³⁷

Die Vorteile einer dezentralen Implementierung von Coaching-Verantwortung liegen im Besonderen in der höheren Flexibilität und bedarfsgerechten Gestaltung bei der Umsetzung von Coaching-Maßnahmen. Gerade in multinational tätigen Unternehmen mit vielen Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern und Kulturkreisen müssen beim Einsatz von Coaching (unternehmens-) kulturelle Unterschiede, abweichende rechtliche Rahmenbedingungen oder auch die Angebotsstruktur von Coaching-Leistungen am Einsatzort berücksichtigt werden. Eine dezentrale, nationale oder regionale Verankerung der Coaching-Verantwortung erleichtert die Berücksichtigung dieser lokalen Besonderheiten.

Die Vorteile einer Zentralisierung von Coaching-bezogenen Aufgaben liegen neben der höheren Objektivität und Neutralität zunächst in der konzertierten Abstimmung und Harmonisierung der unternehmensweit durchgeführten Coaching-Maßnahmen. Zudem können durch die Bündelung dieser Aufgaben in einer Abteilung klassische Economies of Scale, also Kostenvorteile realisiert und auch die Programmeffektivität erhöht werden.³⁸ Durch die Formulierung einer konzernweit verbindlichen Coaching-Policy, verbunden mit der Entwicklung und Bereitstellung von Coaching-Instrumentarien, Handbüchern und ähnlichem kann eine konzernweit einheitliche, auf die Unternehmenskultur und Personalpolitik abgestimmte Coaching-Kultur entstehen.³⁹ Ein wichtiges Element dieser Coaching-Policy kann z. B. die einheitliche Ausgestaltung der Coaching-Charter darstellen. Diese bildet dann konzernweit die Grundlage für die Ausgestaltung aller Coaching-Maßnahmen. Auf inhaltlicher Ebene werden die Zielsetzungen der Coaching-Programme und auf prozeduraler Ebene allgemeine Durchführungsprinzipien beschrieben.

Eine Informations- und Feedbackfunktion bei externem Coaching kann durch den Aufbau und Einsatz von sog. ‚Coaching-Foren‘ erreicht werden. Im Rahmen dieser Treffen können die Coaches über die unternehmensinternen Entwicklungen und Herausforderungen oder über personalpolitische Entwicklungen und Leitlinien informiert werden. In periodischen Treffen kann auf diesem Weg sicher gestellt werden, dass eine unternehmensweite Einheitlichkeit im Einsatz

37 Ausführlich zu Shared Service Centern siehe Stephan/Gross/Hildebrandt (2010), S. 107 ff.

38 Vgl. Burr et al. (2005), S. 294 f.

39 Vgl. Elder/Skinner (2002), S. 2. Denkbar ist zum Beispiel die interne Publikation von ‚Coaching Ressourcen-Führern‘. Analog zu Restaurantführern enthalten solche Handbücher Kurzbeschreibungen und Kritiken über externe Coaching-Anbieter, inhaltliche Wegweiser (Spezialisierungsfelder von Coaches), Kontaktdaten und einen Überblick über Preisstrukturen.

von Coaching besteht, die mit den Unternehmenszielen und der Unternehmenskultur konform geht. Während solcher Treffen können die externen Coaching-Anbieter auch voneinander lernen und sich gegenseitig Wissen und Feedback vermitteln. Solche Foren des Informations- und Best Practice-Austauschs erhöhen die Transparenz sowohl für das Unternehmen als auch für die beteiligten Coaches.⁴⁰ Analog zur Informationsfunktion für Externe können Coaching-Foren auch als Informationsveranstaltung für interne Mitarbeiter und Führungskräfte dienen. Im Rahmen solcher Begegnungsforen, an denen Gecoachte, Kandidaten, Führungskräfte und Personalmanager der Geschäftsbereiche oder Ländergesellschaften teilnehmen, lassen sich Erfahrungen bzw. Erwartungshaltungen austauschen und somit die Popularität und Akzeptanz von Coaching im Unternehmen erhöhen.⁴¹

Weitere Gestaltungsbereiche in einem Coaching-Managementsystem, bei denen eine zentralisierte Koordination bzw. Implementierung vorteilhaft erscheinen, sind der Aufbau des Coaching-Controllings und Qualitätsmanagements sowie die Einrichtung von Coaching-Pools.⁴² Sowohl beim Aufbau von Coach-Pools als auch im Qualitätsmanagement und Controlling kann die zentralisierte Koordination bzw. Implementierung eine einheitliche professionelle Vorgehensweise mit Hilfe valider und reliabler Methoden sicherstellen. Das Controlling sollte in diversifizierten Unternehmen auch deshalb zentral erfolgen, da aufgrund von Leistungsverflechtungen und personellem Austausch zwischen den Bereichen dezentrale Insellösungen bei der Erfolgsmessung nicht das vollständige Bild erfassen können. Im Qualitätsmanagement sollte die zentrale Coaching-Abteilung den Qualitätsmanagementprozess zumindest initiieren und die dezentralen Coaching-Verantwortlichen bei dessen Umsetzung unterstützen.⁴³

8. Fazit

Der vorliegende Beitrag befasste sich mit dem Marketing und der Organisation von Coaching aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. Die Marburger Coaching-Studie 2009 gibt einen repräsentativen Überblick zur Lage des deutschen Coaching-Marktes im Jahr 2009. Interessant ist die Frage, wie sich der Markt in Zukunft weiter entwickeln wird. In Anbetracht der Prognose des mittel- bis

40 Vgl. dazu auch Elder/Skinner (2002), S. 3.

41 Vgl. Böning/Dreyer (2005), S. 52.

42 Zum Coaching-Controlling und Aufbau von Coach-Pools siehe ausführlich Stephan/Gross/Hildebrandt (2010), S. 107 ff.

43 Vgl. Ment (2005), S. 38 ff.

langfristig steigenden Nachfragevolumens ist davon auszugehen, dass sich die Zahl der Anbieter im Coaching-Markt noch weiter erhöhen wird. Darauf lässt auch der internationale Vergleich schließen: Gerade im Vergleich mit den angelsächsischen Ländern ist die Angebotsdichte (Anzahl von Coaches je Erwerbstätige) in Deutschland noch relativ dünn und lässt auf weiteres Entwicklungspotenzial schließen. Neben dieser quantitativen Zunahme auf der Angebotsseite ist bereits abzusehen, dass es in den kommenden Jahren zu einer weiteren Professionalisierung und Standardisierung kommen wird, die mit der Konsolidierung der Angebotsseite einhergehen wird. Dabei ist die Quasi-Konsolidierung über eine Vernetzung einzelner Anbieter von der tatsächlichen Konsolidierung über das Entstehen großer Coaching-Dienstleistungsunternehmen zu unterscheiden. Aktuell treten verstärkt spezialisierte Coaching-Unternehmen bzw. Beratungsunternehmen mit Coaching-Schwerpunkt in den Markt ein. Z. T. handelt es sich dabei um in Deutschland gegründete und organisch gewachsene Coaching-Dienstleister, zum anderen sind aber verstärkt auch Tochtergesellschaften von ausländischen Beratungsunternehmen darunter zu finden. Konzentrationsprozesse infolge von Fusionen oder Übernahmen zwischen Coaching-Dienstleistern sind bislang jedoch (noch) selten. Ob es in Deutschland zu einer wirklichen Konzentration des Angebots nach dem angelsächsischen Modell kommen wird, mit wenigen großen Coaching-Dienstleistern welche den Markt dominieren, ist derzeit offen. Der entscheidende Einfluss auf die Angebotsstruktur im deutschen Coaching-Markt wird dabei vom Nachfragerverhalten ausgehen: Der Aufbau von eigenen Coach-Pools hat sich bei den meisten nachfragenden Unternehmen als ‚Dominantes Design‘ durchgesetzt, häufig auch in Ermangelung eines entsprechenden Angebots durch große Coaching-Dienstleistungsunternehmen. Ob Unternehmen diese Personalmanagementaufgabe des Aufbaus und der Pflege von Coaching-Pools auf Dauer ‚inhouse‘, also selbst übernehmen oder nicht gänzlich an externe Dienstleister abgeben werden, hat sicherlich einen entscheidenden Einfluss auf die Konzentration der Angebotsstruktur im deutschen Markt.

Literatur

- Akerlof, G. A. (1970): The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: *Quarterly Journal of Economics*, 84. Jg., S. 488-500.
- Backhausen, W./Thommen, J.-P. (Hrsg.) (2006): *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*, 3. Auflage, Wiesbaden 2006.

- Ball, D. A. /Lindsay, V. J./Rose, E. R. (2008) Rethinking the Paradigm of Service Internationalisation: Less Resource-intensive Market Entry Modes for Information-intensive Soft Services. *Management International Review*, Vol. 48, Nr. 4, S. 423-431.
- Blakey, J./Perks, N. (2005): Building a successful coaching environment at LogicaCMG, in: *Strategic HR Review*, 4. Jg., Heft 5, 2005, S. 8-9.
- Böning, U./Dreyer, P. (2005): Coaching strategisch gekonnt einführen, in: *wirtschaft&weiterbildung*, 18. Jg., Heft 1-12, 2005, S. 50-53.
- Böning, U./Fritschle, B. (2005): Coaching fürs Business: Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen, Bonn 2005.
- Burr, W./Musil, A./Stephan, M./Werkmeister, C. (2005): Unternehmensführung, München 2005.
- Burr, W./Stephan, M. (2006): Dienstleistungsmanagement - Innovative Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungssektor, Stuttgart 2006.
- Digmayer, J. W. (2002): Die Gestaltung von Unternehmenszentralen: Eine empirische Analyse anhand von internationalen Vergleichszahlen, Wiesbaden 2002.
- Elder, E./Skinner, M. L. (2002): Managing Executive Coaching Consultants Effectively, in: *Employment Relations Today*, 2. Jg., Heft 2, 2002, S. 1-8.
- Hauser, J. (2008): Networking für Verkäufer, 3. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics*, 3. Jg., S. 305-360.
- Jumpertz, S. (2008): Der Coach im Trainerpelz, in: *Manager Seminare*, Heft 129, S. 7.
- Kaas, K. P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: *Die Betriebswirtschaft*, 50. Jg., Heft 4, S. 539-548.
- Knight, G. (1999): International Services Marketing: Review of Research, 1980-1998, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, Nr. 4/5, S. 347-360.
- Kor, Y. Y./Leblebici, H. (2005): How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?, in: *Strategic Management Journal*, Jr. 26, Nr. 10, S. 967-985.
- Kröll, M. (2008): Sustainable Learning Culture In Small And Medium-Sized Enterprises: Results Of An Empirical Comparative Study, Paper Presented at the 8th International Conference on Competence-based Management, Copenhagen Business School, 1.-3. Oktober 2008.
- Leitl, M. (2008a): Coaching – Zwang zur Professionalisierung, in: *Harvard Business Manager*, März 2008, S. 38-44.
- Leitl, M. (2008b): Coaching mit System, in: *Harvard Business Manager*, Heft März, S. 46-51.
- Martens, A. (2010): Trainingsmethoden 2010, in: *managerSeminare*, Oktober 2010, Heft 151, S. 6.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsmarketing, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.
- Ment, A. (2005): Den Erfolg von Coaching messen, in: *Personalwirtschaft*, 32. Jg., Heft 11, 2005, S. 38-41.
- Rapport, I. (1988): Qualitätsunsicherheit als Ursache von Marktversagen – Anpassungsmechanismen und Regulierungsbedarf, in: Böventer, E. v./Kuhbier, P. (Hrsg.), *Volkswirtschaftliche Forschung und Entwicklung*, Bd. 43, München.
- Roth, S. (2001): Interaktionen im Dienstleistungsmanagement – Eine informationsökonomische Analyse, in: Bruhn, M./Strauss, B. (Hrsg.), *Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2001*, S. 35-66, Wiesbaden.
- Rauen, Ch. (2004): Coaching, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Auflage, Stuttgart 2004.
- Satzger, G./Schulteß, P./Neus, A. (2009): Knowledge Intensive Services Procurement Strategy. Results of empirical research into current practice and implications for organizations. Karlsruhe Service Research Institute (KSRI) (Hrsg.), Karlsruhe 2009.
- Schade, Ch./Schott, E. (1993a): Kontraktgüter im Marketing, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 15. Jg., 1993, S. 15-25.

- Schade, Ch./Schott, E. (1993b): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., Heft 5, 1993, S. 491-511.
- Simon, H. (1985): Goodwill und Marketingstrategie, Wiesbaden 1985.
- Stephan, M./Gross, P.-P./Hildebrandt, N. (2010): Management von Coaching, Stuttgart 2010.
- Taffertshofer, A. (2008): Der Coaching-Boom. Eine Printmedienanalyse, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Ausg. 2/2008, S. 194-206.
- Thommen, J.-P. (2005): Coaching: Modewort oder modernes Managementinstrument, in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 74. Jg., Heft 2, 2005, S. 64-70.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York 1985.
- Zeithaml, V. A./Parasuraman, A./Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, Nr. 4, S. 41-50.

Die Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes und das Marktpotential von Coaching mit neuen Medien – Eine ökonomische Analyse

Peter-Paul Gross und Michael Stephan



Peter-Paul Gross, Dipl. Kfm. und Sprechwissenschaftler (DGSS), ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit Coaching zur Stärkung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Organisationen. Peter-Paul Gross ist Träger des Deutschen Coaching-Preises 2010 in

der Kategorie Wissenschaft, verliehen vom DBVC e.V.

Kontakt: peter-paul.gross @wiwi.uni-marburg.de



Michael Stephan ist Universitätsprofessor und Inhaber des wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstuhls für Technologie und Innovationsmanagement an der Philipps-Universität Marburg. Einer seiner Forschungsschwerpunkte liegt auf wissensintensiven Dienstleistungen (insbes. Coaching). Michael Stephan ist einer der ersten Wirtschaftswissenschaftler, der sich mit dem

Thema Coaching in ökonomischer Perspektive auseinandersetzt. Gemeinsam mit Peter-Paul Gross ist er Autor und Herausgeber der Bücher „Management von Coaching“ (Kohlhammer, 2010) sowie „Organisation und Marketing von Coaching“ (VS, 2011).

Kontakt: michael.stephan@wiwi.uni-marburg.de

1. Coaching boomt!

Die Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes ist beeindruckend. Längst wurden Kritiker abgestraft, die im Coaching nur eine vorübergehende Mode sehen wollten. Coaching ist aktuell das populärste Instrument im Markt für Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Einschätzung, dass die Initiierung von Coaching-Maßnahmen sowie die Auswahl von Coaches in Zukunft zu den wichtigsten Aufgaben von Personalmanagern gehören würde, prognostizierten bereits 2008 76% von 201 befragten Managern und Personalentwicklern in einer Kooperationsstudie des *Harvard Business Manager* Magazins und der Unternehmensberatung *Kienbaum*.¹ Eine repräsentative Umfrage zum Thema „Trainingsmethoden 2010“ des Magazins *managerSeminare* unter 360 Weiterbildern attestiert Coaching ebenfalls maximale Nachfragewerte. Rangierte Coaching 2008 noch auf Rang fünf der Top-Personalentwicklungsinstrumente, so bescheinigt das Ergebnis der Evaluation für 2010 Coaching den ersten Platz.² Diese Platzierung unterstreicht mit Nachdruck den Trend hin zu Coaching, der sich seit Jahren in der Personalentwicklung abzeichnet. Gerade die hohe Popularität von Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme und die damit einhergehende steigende Anzahl von Anbietern hat dazu geführt, dass im Differenzierungswettbewerb um Kunden, inkrementelle Prozessinnovationen stattfinden. Ein vielversprechendes Beispiel für eine Prozessinnovation stellt der Einsatz von neuen Medien im Coaching dar.³

Betrachtet man den deutschsprachigen Markt für Personalentwicklung, so ist das Begriffsverständnis von Coaching sehr vielfältig. Fengler zählte bereits 2001 bei einem Eingrenzungsversuch unter Ausschluss des Sports allein 16 Definitionen auf.⁴ Aus ökonomischer Sicht gestaltet sich die Begriffsdefinition etwas einfacher. Danach ist Coaching „(...) eine besondere Form einer personenbezogenen und wissensintensiven Dienstleistung.“⁵ Wissensintensive Dienstleistungen⁶ sind besonders Humankapital- und Know-how-intensiv. Sie sind in einem hohen Maße immateriell und intangibel. Für ihre Erstellung ist ein intensiver Austauschprozess zwischen dem Anbieter (hier der Coach) und dem Konsumenten (hier der Coachee) notwendig. Darüber hinaus gestaltet sich die

1 Vgl. Leitzl (2008), S. 43.

2 Vgl. Martens (2010), S. 6.

3 Zum E-Coaching siehe bspw. Geißler (2008).

4 Vgl. Fengler (2001), S. 38.

5 Vgl. Stephan/Gross/Hildebrand (2010), 85.

6 Zu wissensintensiven Dienstleistungen siehe bspw. Strambach (1999), S. 7 ff.

Standardisierung der Dienstleistung als sehr schwierig und nur teilweise sinnvoll.

Eine ökonomisch relevante als auch in der Coaching-Praxis gängige Differenzierung stellt die Unterscheidung zwischen Life- und Business-Coaching dar. Während bei Life-Coaching primär private Anliegen und Anlässe im Mittelpunkt stehen, werden beim Business-Coaching primär berufliche Anliegen und Anlässe thematisiert. Auf Basis dieser Unterscheidung beschäftigt sich die folgende Analyse des deutschsprachigen Coaching-Marktes ausschließlich mit dem Marktsegment für Business-Coaching, welches u.a. auch E-Coaching-Angebote umfasst. Business-Coaching wird als Dienstleistung von Unternehmen nachgefragt bzw. eingekauft und den Mitarbeitern und Führungskräften als Personalentwicklungsmaßnahme angeboten. Der hier angewendete Blickwinkel auf den Coaching-Markt ist also ein primär ökonomischer, in dem Coaching als Instrument der betrieblichen Personalentwicklung für berufliche Anliegen und Anlässe zum Einsatz kommt.

Der vorliegende Beitrag portraitiert und analysiert nachfolgend die bisherige und aktuelle Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes. Darauf aufbauend werden sodann weitere Entwicklungsperspektiven und Marktchancen für Coaching und im Besonderen für Coaching mit neuen Medien aufgezeigt. Als empirische Grundlage dienen dabei Daten, die im Rahmen der Marburger Coaching-Studien 2009 und 2011 erhoben wurden. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht gibt es zum Coaching-Markt bisher weit weniger Untersuchungen und Analysen als zu anderen wissensintensiven Dienstleistungen, z.B. für Management-Consulting oder andere Personalentwicklungsdienstleistungen wie Training und Weiterbildung. Die Marburger Coaching-Studien stellen einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke in der wirtschaftswissenschaftlichen Beratungsforschung dar und bieten mit den erhobenen Daten eine Grundlage für weitere Forschung in diesem Themenfeld.

2. Die Marburger Coaching-Studien – Stichprobe und Gang der Untersuchung

Da das Themengebiet Coaching aus ökonomischer Sicht ein noch recht „unbeackertes“ Forschungsfeld darstellt, wurde zur Datenerhebung ein „Mixed-Methods“-Ansatz verwendet.⁷ Dieses Forschungsdesign hat sich bei explorativen Zielsetzungen bewährt.

⁷ Vgl. Kelle (2008), 282 ff.; Kühl/Strodtholz/Taffertshofer (2005), S. 19 ff.

Der quantitativen Datenerhebung vorgeschaltet waren explorative teilstandardisierte Experteninterviews mit jeweils zehn Coaches und zehn Personalmanagern bzw. Entscheidern in Unternehmen, welche Coaching einsetzen. Diese Interviews hatten zum Ziel, im Zuge einer qualitativen Delphi-Befragung zur Ideenaggregation, relevante Themenfelder und Trends aus Sicht von Coaches und deren Kunden einzugrenzen. Nachdem in einer ersten Interviewrunde relevante Themenfelder fokussiert werden konnten, wurden in einer zweiten Interviewrunde diese Themenfelder konkretisiert und Fragestellungen für eine quantitative Überprüfung entwickelt.

Die quantitative Datenerhebung erfolgte mit Hilfe von Online-Fragebögen in zwei aufeinanderfolgenden Studien. Nachdem in der ersten Marburger Coaching-Studie 2009 offene und halboffene Fragestellungen im Vordergrund standen, wurden nach der qualitativen Auswertung dieser Fragen Merkmale und Kategorien gebildet, die in der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 durch geschlossene Fragen verifiziert werden sollten (und konnten).

Beiden Erhebungen war ein Pretest vorgeschaltet. Die beiden schriftlichen Befragungen wurden in Form von Online-Erhebungen im Zeitraum von Dezember 2008 bis März 2009 und von Mai bis September 2011 durchgeführt. Beide Teilerhebungen basieren auf einer offenen Grundgesamtheit, da weder bei der Zielgruppe der Coaches noch bei der Zielgruppe der Unternehmen, welche Coaching einsetzen, die Grundgesamtheit präzise zu ermitteln war.

Da sowohl auf der Marktseite der Coaches wie auch auf der Seite der Coaching-Nachfrager die Grundgesamtheiten nicht mit Bestimmtheit ermittelt werden konnten, wurde mit dem Ziel maximaler Repräsentativität in beiden Erhebungen eine möglichst große Stichprobe gezogen. Auf der Angebotsseite wurden zu diesem Zweck sämtliche professionellen Coach-Datenbanken, -Plattformen und -Kontaktforen sowie Coaching-Verbände im deutschsprachigen Raum für die Ansprache genutzt. Darüber hinaus erfolgte auch eine direkte Kontaktaufnahme mit Coaches, bspw. über soziale Netzwerke. Schließlich konnte im Zuge der zweiten Marburger Coaching-Studie in einem substanziellen Umfang auf die Kontaktdaten derjenigen Teilnehmer der ersten Studie zurückgegriffen werden, die ihre Emailadressen für die Ergebniszusendung angegeben hatten. Nach Abschluss des Erhebungszeitraums der 2011-Studie lagen auf der Coaching-Angebotsseite $N=1.282$ Datensätze vor (2009: $N=1.090$).

Bei der Stichprobenauswahl seitens der Unternehmen wurde darauf Wert gelegt, dass die Studie einen möglichst repräsentativen Überblick über all jene unternehmerischen Akteure gibt, welche sich bewusst mit Personalentwicklungsmaßnahmen beschäftigen und bereits Erfahrung beim Einsatz von Coaching gesammelt haben. Als Ansprechpartner in den betreffenden Unternehmen wurden diejenigen Personen befragt, die für das Management und die Organisa-

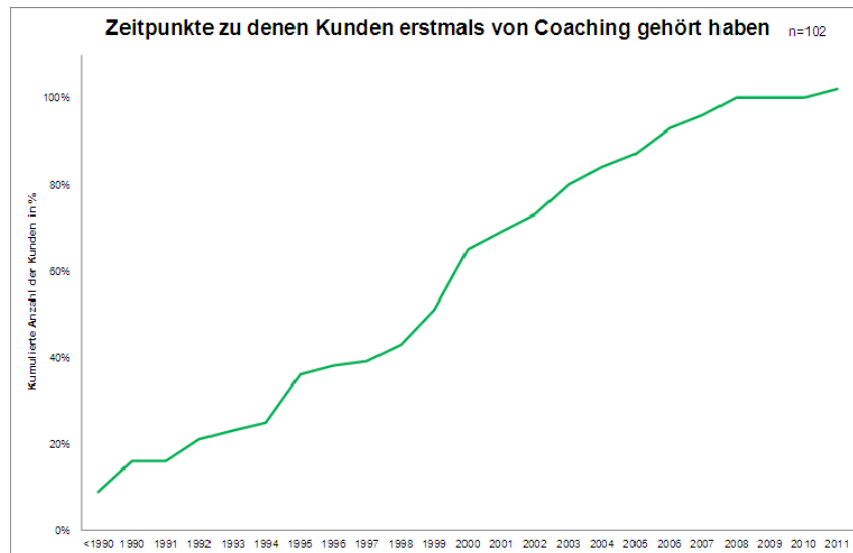
tion der Coaching-Maßnahmen verantwortlich sind (sog. Gatekeeper, im weiteren Kunden genannt). Die Gesamtpopulation der Unternehmen (Kunden) wurde somit auf die Teilpopulation jener Akteure eingegrenzt, welche sich gezielt mit dem Thema Personalentwicklung und Coaching beschäftigen. Ähnlich wie bei der Auswahl der Coachs wurde versucht, innerhalb der Zielgruppe eine möglichst breite und zufallsgesteuerte Auswahl der Stichprobenelemente zu treffen, indem verschiedene Verbände sowie Personalmanager-Datenbanken, -Plattformen, -Kontaktforen und Business-Netzwerke für die Ansprache genutzt wurden. Im Zuge der zweiten Studie konnten, analog zur Ansprache auf der Angebotsseite, auch Teilnehmer der ersten Erhebung angeschrieben werden. Nach Abschluss der Erhebung lagen im Jahr 2011 N=237 Datensätze für die Nachfrageseite vor (2009: N=243). Für den exakten Zuschnitt der Stichproben auf die Zielgruppe derjenigen Kunden mit Coaching-Erfahrung und damit zugunsten der Aussagekraft der Ergebnisse wurden geringere Stichprobengrößen in Kauf genommen.

3. Die Entwicklung des Coaching-Marktes in Deutschland

Aus der Sportpsychologie kommend, wurde Coaching zum Ende der 1980er, Anfang der 1990er Jahre als Beratungsmaßnahme für Top-Führungskräfte sowohl in Deutschland wie auch in den USA eingeführt.⁸ Abbildung 1 visualisiert in kumulierter Form die Zeitpunkte, zu denen Kunden zum ersten Mal von Coaching gehört haben.

Abbildung 1: Zeitpunkte zu denen Kunden zum ersten Mal von Coaching gehört haben

⁸ Vgl. Looss (1991), S. 39; Fischer-Epe (2008), S. 16.



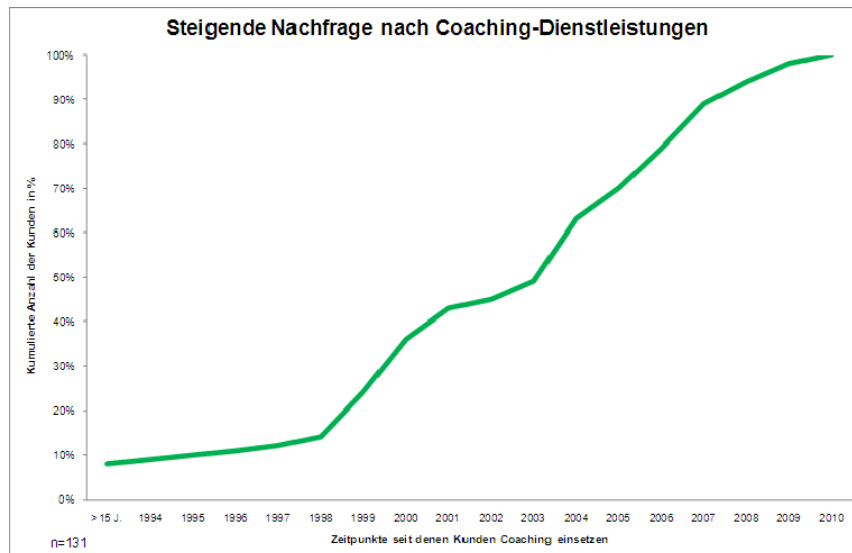
Spätestens seit den 1990er Jahren hat sich, gestützt durch zahlreiche empirische Studien⁹ zur Performance von Führungskräften, die Erkenntnis durchgesetzt, dass das Scheitern bzw. der Misserfolg von Managern meist nicht auf den Mangel an fachlichen Kompetenzen, sondern vielmehr die zwischenmenschlichen Fähigkeiten und die Führungskompetenz von Managern zurückzuführen ist.¹⁰ Um Führungsqualitäten zu entwickeln, sich auf Beförderungen vorzubereiten oder mit dem organisationalen Wandel besser zu Recht zu kommen, begannen Unternehmen für ihre Führungskräfte (und teilweise auch die Führungskräfte selbst) Beraterverträge mit externen Coaches abzuschließen.¹¹ Abbildung 2 zeigt in kumulierter Form die Zeitpunkte, seit denen die befragten Kunden in Deutschland Coaching nachfragen und einsetzen. Die Angaben der Kunden bestätigen, dass Coaching seit seiner Einführung als Entwicklungsmaßnahme für Top-Führungskräfte in den 1990er Jahren stetig weiter nachgefragt wurde und aktuell immer mehr nachgefragt wird. Extrapoliert man den sich andeutenden Entwicklungstrend, so ist auch für die kommenden Jahre mit einer weiterhin steigenden Nachfrage nach Coaching-Dienstleistungen und insbesondere mit einer Ausdifferenzierung der Formate, wie bspw. E-Coaching, zu rechnen.

⁹ Vgl. bspw. Hogan/Cuphy/Hogan (1994).

¹⁰ Vgl. Charan/Colvin (1999); Dotlich/Cairo (2003).

¹¹ Vgl. Greco (2001); Niemes (2002).

Abbildung 2: Kumulierte Coaching-Nachfrage



Obwohl Coaching zu Beginn seiner Einführung als Personalentwicklungsinstrument Top-Managern vorbehalten war, hat sich die Nachfrage nach Coaching recht „zügig“ auch auf nachgelagerte Hierarchieebenen ausgedehnt. Sowohl Kunden wie auch Coaches haben in den Marburger Coaching-Studien bestätigt, dass Coaching heute auf allen hierarchischen Ebenen in Unternehmen eingesetzt wird. Deutlich erkennbar liegt eine Schwerpunktzielgruppe für Coaching im gehobenen und mittleren Management. Dies ist insofern nicht weiter verwunderlich, als dass diese Akteure als „Prellblock“ im Spannungsfeld zwischen den Zielen der Organisation, welche durch das Top Management vorgegeben werden, und den Bedürfnissen und Kapazitäten der Mitarbeiter in der Organisation agieren muss. Die physischen und psychischen Arbeitsbelastungen dieser Zielgruppe können daher als besonders hoch eingestuft werden. Auf Grund der knappen zeitlichen Ressourcen und den hohen Flexibilitätsanforderungen von Mitarbeitern im gehobenen und mittleren Management stellen gerade innovative Formate wie Coaching mit neuen Medien ein attraktives Angebot für diese Kernzielgruppe dar.

Neben der Ausdehnung des Einsatzes von Coaching auf unterschiedlichen Hierarchieebenen verdeutlichen die Ergebnisse der Marburger Coaching-Studien darüber hinaus, dass Coaching mittlerweile ausnahmslos in allen Bran-

chen der verarbeitenden Gewerbes und der Dienstleistungswirtschaft eingesetzt wird.

Die nach wie vor steigende Nachfrage nach Coaching-Dienstleistungen spiegelt sich auch in den Auftragszahlen der Coachs in den letzten Jahren wieder. Lagen die Auftragszahlen für Coaching im Jahr 2006 noch bei durchschnittlich 17,1 Aufträgen im Jahr, so ist diese Auftragszahl doch in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. 2010 waren es bereits durchschnittlich 24,4 Coaching-Aufträge (n=513), die jeder Coach bearbeitete.

Im gleichen Maß wie sich die Auftragszahlen von Coachs entwickelten, stiegen auch die Vergütungssätze für Coaching-Leistungen. Der durchschnittliche Bruttostundensatz für ein Coaching lag nach Angaben von Coachs (n=625) im Jahr 2010 bei 177,88 Euro. Für den gleichen Zeitpunkt gaben Kunden (n=48) an, im Durchschnitt 233,21 Euro brutto für eine Coaching-Stunde bezahlt zu haben. Diese Differenz in den Angaben wirft natürlich Fragen auf und ist zumindest in Teilen durch die unterschiedlich große Zahl der Probanden zu erklären, die Angaben zu den Stundensätzen machten.

Ergänzend zu diesen Angaben ist zu vermerken, dass die durchschnittlichen Umsatzanteile, die Coachs durch Coaching erwirtschaften, in den vergangenen zehn Jahren zwar von 32% auf 42% gestiegen sind, jedoch im gleichen Zeitraum gerade einmal 9% bis 12% der Coachs angeben, allein und zu 100% von Coaching zu leben. Die meisten Coachs bieten auch andere Personalentwicklungsdienstleistungen, wie Training oder Weiterbildungsmaßnahmen an.

4. Informationsökonomische Bezüge zur potentiellen Nachfrage nach Coaching mit neuen Medien

Eine der großen Herausforderungen beim Einsatz von Coaching besteht im möglichst effizienten Einsatz dieses Personalentwicklungsinstruments. Dazu gehört neben einer präzisen Bedarfsermittlung, die Auswahl und Gewährleistung eines „Fit“ zwischen Coach und Coachee sowie die möglichst weitgehende Steuerrung der Themen, welche inhaltlich im Coaching bearbeitet werden sollen. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit den Einsatz von Coaching in das bestehende langfristige Personalentwicklungssystem und im weiteren Sinne das Personalmanagementsystem zu integrieren und mit anderen Entwicklungsmaßnahmen abzustimmen.

Erschwerend wirken sich in diesem Zusammenhang die Produkteigenschaften von Coaching aus, die sich aus informationsökonomischer

Perspektive¹² beschreiben lassen. Demnach weist die wissensintensive Dienstleistung Coaching sowohl die Eigenschaften von Erfahrungsgütern als auch Vertrauensgütern auf. Erfahrungsgüter zeichnen sich dadurch aus, dass der Nutzen und die Qualität der Leistung erst nach dem Kauf bzw. der wiederholten Inanspruchnahme abgeschätzt werden können. Bei Vertrauensgütern ist diese Einschätzung selbst nach wiederholter Konsumtion nicht immer eindeutig möglich.¹³

Diese Produkteigenschaften von Coaching haben zur Folge, dass zwischen Unternehmen, welche als potentielle Kunden i.d.R. durch einen Personalmanager oder -entwickler repräsentiert werden, der beim Einsatz von Coaching die Funktion eines „Gatekeepers“ übernimmt und den potentiellen Coaching-Dienstleistern, die ihre Leistungen am Markt zur Verfügung stellen, Informationsasymmetrien bestehen. Die Informationsasymmetrien lassen sich in zwei Phasen unterteilen.

Die erste Phase besteht vor dem Vertragsabschluss zwischen einem externen Coach und dem Gatekeeper der Organisation. In dieser Phase liegen die wesentlichen Informationslücken beim Gatekeeper bezüglich der „wahren“ Motivation des Coachs sowie seiner „wahren“ Leistungsfähigkeit. Die Herausforderung für den Gatekeeper besteht darin, für seinen Coachee und dessen Anliegen und Themen den vermeintlich besten Coach zu einem adäquaten Preis zu finden.¹⁴ Die Ergebnisse der Marburger Coaching-Studien zeigen auf, dass sich offensichtlich in dieser Phase ein Trend auf Seiten der Nachfrager in Form des Einsatzes von sogenannten Coaching-Pools abzeichnet. Coaching-Pools sind unternehmensinterne Datenbanken, in welchen neben biographischen Daten über Coachs und Informationen zur deren Qualifikation und Spezialisierung auch die konkreten Ergebnisse der durchgeführten Coaching-Maßnahmen, Honorarspannen sowie Feedback der Coachees (Evaluationsergebnisse) enthalten sind. Für die Aufnahme in den Coaching-Pool eines Unternehmens müssen die meisten Coachs strukturierte Auswahlverfahren absolvieren. Diese umfassen neben umfangreichen formalen Qualifikationskriterien häufig Prüfungsprozeduren wie Assessment Center und Pilot-Coachings. Durch diese umfangreichen

12 Die Informationsökonomik beschäftigt sich mit den Verhaltensweisen und Maßnahmen von Akteuren in Märkten, die durch eine unvollkommene Verteilung von Informationen gekennzeichnet sind. Im Zentrum stehen dabei insbesondere diejenigen Verhaltensweisen und Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, die aus den vorliegenden Informationsasymmetrien resultierenden Unsicherheiten zu reduzieren bzw. zu beseitigen.

13 Gross/Stephan (2011), S. 224; Stephan/Gross/Hildebrandt (2010), S. 124 ff.

14 Dieser Zusammenhang wird ausführlich in der Prinzipal-Agenten-Theorie beschrieben. Siehe dazu bspw. Jensen/Meckling (1976), S. 305 ff. oder Stephan/Gross/Hildebrandt (2010), S. 88 ff.

Auswahlverfahren sollen Informationsasymmetrien vor Vertragsabschluss zwischen Coach und Unternehmen abgebaut werden.¹⁵

Die zweite Phase kann als Leistungsphase nach Vertragsabschluss bezeichnet werden. In dieser Phase bestehen ebenfalls Informationsasymmetrien bezüglich des Verhaltens des Coachs während der Leistungserbringung, denn die Gatekeeper sind vom tatsächlichen Coaching-Prozess ausgeschlossen. Die Leistungserbringung findet im Coaching zwischen dem Coach, als Leistungserbringer, und dem Coachee, als Leistungsempfänger, statt. Aus Sicht der Organisation besteht beim Einsatz von externen Coachs die Gefahr, dass diese sich bei der Leistungserbringung nicht moralisch im Sinne der Ziele der Organisation für das Coaching verhalten. Die Ergebnisse der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 zeigen sehr deutlich, dass die Phase der Leistungserbringung durch Coaching-Programme in Unternehmen offensichtlich immer gezielter auf bestimmte Anlässe und Zielgruppen hin ausgerichtet wird. So ist der Einsatz von Coaching beispielsweise häufiger Bestandteil von Nachwuchsführungskräfteentwicklungsprogrammen oder Teil der Betreuungsleistung für Manager, die längere Zeit im Ausland arbeiten werden. Differenziert konnten in einer statistischen Analyse verschiedene Anlässe für den Einsatz von Coaching auf verschiedenen Hierarchieebenen von Organisationsmitgliedern festgestellt werden. Es lässt sich festhalten, dass in vielen Unternehmen an Routinen in Form von Prozessstandardisierungen für den Einsatz von Coaching gearbeitet wird. Zu diesen Routinen gehört beispielsweise eine strukturierte Bedarfsermittlung nach Coaching-Dienstleistungen sowie das Schaffen von räumlichen und zeitlichen Kapazitäten für den Coaching-Einsatz. Unabhängig von den gut standardisierbaren Rahmenbedingungen bleibt der Coaching-Prozess aus Sicht des Coaching-Verantwortlichen und Gatekeepers jedoch eine Art „Black Box“. Die Steuerbarkeit von Coaching findet also aus Sicht der Organisation ihre Grenze an der Vertraulichkeit, die als wesentlicher Erfolgsfaktor für den Einsatz von Coaching gilt.¹⁶

Vor diesem Hintergrund stellt das Coaching mit neuen Medien eine Prozessinnovation dar. Der Einsatz von Coaching mit neuen Medien ist auf vielfältige Art und Weise möglich. Neben der Variante ein klassisches Coaching virtuell durchzuführen, wird Coaching mit neuen Medien häufig als flankierende Maßnahme zu kognitiv-verhaltensorientierten Trainingsdienstleistungen angeboten. Die Idee ist, durch komplementäre Telefon-Coachings die Nachhaltigkeit von Trainingsmaßnahmen zu erhöhen.¹⁷

¹⁵ Gross/Stephan (2010), S. 226.

¹⁶ Siehe dazu bspw. Geif (2008), S.128.

¹⁷ Geißler (2010), S. 3 ff.

Wird Coaching in dieser Form eingesetzt, sind die i.d.R. am Telefon durchgeführten Coachings zeitlich auf wenige Minuten beschränkt. Es bestehen klare Vorgaben, bezüglich des Ablaufs und der Inhalte in diesem Coaching-Format. Das ist Grund dafür, dass für Coaching in dieser Form die inhaltliche Steuerbarkeit sowie die Standardisierungsmöglichkeiten deutlich über denen klassischer Coaching-Formate liegen. Der Einsatz von virtuellem Coaching als Komplementärangebot zum Lerntransfer von kognitiv-verhaltensorientiertem Training ermöglicht Organisationen also eine erhöhte Steuerbarkeit von Coaching-Inhalten bei gleichzeitiger Gewährleistung von Vertraulichkeit durch den gesamten Coaching-Prozess. So eingesetzt, fallen die Informationsasymmetrien, welche zu Ungunsten der Organisation bezüglich der Inhalte in Coaching-Prozessen bestehen, deutlich geringer aus, als dies in den klassischen Coaching-Formaten der Fall ist. Es bleibt allerdings festzuhalten, dass die erhöhte Steuerbarkeit und Standardisierung von Coaching als Kontrollfunktion für den Lerntransfer logischerweise zu Lasten der Themenvielfalt und Bearbeitungstiefe im Coaching-Prozess erreicht wird.

5. Einstellung zu Coaching-Dienstleistungen auf Seiten der Nachfrage

Für die weitere Entwicklung des Coaching-Marktes und die Nachfrage nach neuen Coaching-Formaten wie E-Coaching ist es ausschlaggebend, wie sich die Nachfrage nach Coaching-Dienstleistungen in Unternehmen verändern wird, denn der Coaching-Markt entwickelt sich nachfrage-getrieben. In der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 wurde aus diesem Grund ein Stimmungsbild über die Einstellung zu Coaching in Organisationen erhoben. Neben einer allgemeinen fünffach skalierten Abfrage über die Einstellung zum Coaching wurden die Kunden ergänzend in Form einer offenen Frage gebeten, ihre Einschätzungen zu begründen. Die Auswertung dieser offenen Frage wurde durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz et al. 2008 vorgenommen.

Das Ergebnis der skalierten Abfrage zeigt, dass in drei Vierteln der befragten Unternehmen der Kunden, welche diese Frage beantwortet haben (n=103), eine positive (52%) bis sehr positive (21%) Einstellung gegenüber Coaching vorherrscht. 17% markierten eine neutrale und 10% eine negative Einstellung. Positiv ist ebenfalls zu vermerken, dass es keine einzige ‚sehr negative‘ Nennung gab. Im Folgenden erfolgt die Zusammenfassung der qualitativen Auswertung der offenen Frage.

5.1. Gründe für eine negative Einstellung zu Coaching (10%)

Die Gründe für eine negative Einstellung gegenüber Coaching in Organisationen sind vielfältig. Gerade in ingenieursgeprägten Unternehmenskulturen scheint das „Bild vom leistungsstarken Manager“, der Probleme löst, selbst aber keine hat, weit verbreitet. Coaching wird vereinzelt als „Psychotherapie“ fehlgedeutet. Es „fehlt an (positiven) Erfahrungen“ beim Einsatz von Coaching. Als „zu unklar“ werden der „Nutzen“, die „Transparenz von Zielen“ sowie die Ergebnisse von Coaching bezeichnet. Auch „Kostengründe“ spielen eine Rolle beim Verzicht auf Coaching. Eine negative Haltung gegenüber Coaching scheint ebenfalls dann in Organisationen vermehrt vorzuliegen, wenn das Thema Personal und Personalentwicklung ohnehin schon einen „schwachen Stand hat“. Nach Einschätzung eines Befragten wird „beim Thema Leadership und Organisationsentwicklung das Thema Coaching einfach unterschätzt“. Es lässt sich festhalten, dass wenn Coaching in Organisationen in einer reinen Defizitorientierung eingesetzt wird („nur Underperformer erhalten Coaching“), das Image von Coaching häufig negativ belegt ist und die aktive Nachfrage durch Coachees nach Coaching-Dienstleistungen selten stattfindet.

5.2. Gründe für eine neutrale Einstellung gegenüber Coaching

In Organisationen, in denen eine eher neutrale Einstellung gegenüber Coaching markiert wurde, scheint die Meinung zu Coaching geteilt zu sein. So werden sowohl negative Haltungen genannt „nur Looser brauchen ein Coaching“, in der gleichen Organisation scheint es aber auch die Meinung zu geben, dass Coaching ein „Qualitätskriterium für den eigenen Führungsanspruch“ darstellt. Als schwierig wurde mehrfach ein „sehr uneinheitliches Coaching-Verständnis“ genannt. Einige der neutral eingestellten Unternehmen scheinen sich in ihrer Coaching-Haltung im Wandel zu befinden, welcher sich weg von der reinen Defizitorientierung („Fehlerkorrektur“) hin zu einer Potentialorientierung („Entwicklung“) vollzieht. Es scheint dabei auch Unterschiede in den Einstellungen zwischen den Generationen zu geben. So äußern ältere Manager häufiger „Vorbehalte“ gegenüber Coaching, während jüngere Manager Coaching durchaus „aufgeschlossen“ gegenüber stehen. Als hinderlich für den Coaching-Einsatz wurden die „mangelhafte Bewertbarkeit“ der Ergebnisse sowie „überzogene Erwartungen“, die sich in weniger positiven Evaluationsergebnissen äußern, genannt. Mehrfach wurde auch „fehlende Erfahrung“ als Einflussgröße auf die Coaching-Einstellung vermerkt.

5.3. Gründe für eine positive Einstellung zu Coaching (52%)

In Unternehmen, in denen die Einstellung zum Coaching positiv ausfällt, scheint Coaching „als PE-Maßnahme etabliert“ zu sein. Es gibt eine „positive Nachfrage durch die Mitarbeiter“ nach Coaching-Dienstleistungen. Ein Finanzdienstleister nennt „Coaching als Grundlage für den Geschäftserfolg“. Als Vorteil wurde Coaching mehrfach ein „hoher Transfer in den Arbeitsalltag“ attestiert. Eine „offene Kommunikation über Coaching“ scheint sich ebenfalls positiv auf die Einstellung zu dieser Dienstleistung auszuwirken. Durch Coaching sei eine „Reduktion von Betriebsblindheit sowie eine nachhaltige Erweiterung der Handlungskompetenz“ erreichbar. „Gute Rückmeldungen aus der Evaluation“ fördern eine „steigende Nachfrage nach Coaching im mittleren und unteren Management“. „Mitarbeiter schätzen die Exklusivität und Passgenauigkeit eines Coachings.“ Coaching „fördert das Potential der Führungskräfte“. Eine positive Einstellung gegenüber Coaching scheint leichter erreicht werden zu können, wenn die Geschäftsführung von sich aus den Einsatz von Coaching anregt. „Mitarbeiter nehmen Coaching als eine gezielte Investition des Unternehmens in ihre persönliche Entwicklung war (Wertschätzung!)“ (Branchenvertreterin Verwaltung/Öffentlicher Dienst). Ein Dienstleister beschreibt: „Nach Durchführung eines Management-Audits hat sich die Einstellung zum Coaching grundsätzlich verbessert, da im Coaching eine gute Möglichkeit gesehen wird, die dort aufgezeigten Entwicklungsfelder am individuellsten und auch effektivsten bearbeiten zu können.“ Ähnlich positiv äußert sich eine Beraterin aus dem Risikomanagement/Internal Audit: „Seit einiger Zeit haben wir erkannt, dass die Erfolgsquote bei Projekten steigt, wenn man Coaching im Rahmen von Veränderungsmanagement einsetzt.“ Für die Auswahl von Coaches und damit als Voraussetzung wurde mehrfach erwähnt, dass der verantwortliche Gatekeeper selbst ebenfalls eine Coaching-Ausbildung absolviert haben sollte, um einerseits eine qualifizierte Auswahl von Coaches treffen und andererseits Coachees adäquat vorbereiten zu können.

5.4. Gründe für eine sehr positive Einstellung gegenüber Coaching (21%)

In Unternehmen, in denen die Einstellung Coaching gegenüber sehr positiv ist, sind mit Coaching „sehr gute Erfahrungen“ gemacht worden. Ein Branchenvertreter aus dem Bereich Bildung/Forschung sieht Coaching als „wichtigstes Instrument in einer immer unübersichtlicheren Arbeitswelt“. Coaching gilt als eine „sehr effiziente und effektive PE-Maßnahme“, welche „teilweise alternativlos“ sei. Neben einem „guten Coaching-Pool“, „guten Erfahrungen und Ergebnissen“ scheint auch ein „gutes internes Marketing“ für Coaching eine Rolle bei der Akzeptanz dieser Dienstleistung zu spielen. Ergänzend wurde die Präventi-

ensorientierung im Coaching hervorgehoben. „Coaching wird nicht erst in problematischen Situationen empfohlen, sondern auch als präventive Maßnahme genutzt“ (Dienstleister). Den Vorteil von Coaching beschreibt ein anderer Dienstleister folgendermaßen: „Es wird das Potential von Menschen aktiviert, selbst eine Lösung für ein Problem zu finden und diese Lösung umzusetzen. Ich habe selbst erfahren, dass dies möglich ist und dass ich mich durch Coaching zu mehr Reife entfaltet habe.“ Es bleibt zu vermerken, dass Coaching in den Unternehmen, in welchen eine sehr positive Einstellung markiert wurde, neben der Defizit- und Potentialorientierung auch Präventionsorientiert eingesetzt wird.

6. Fazit zur zukünftigen Entwicklung des Coaching-Marktes und dem Einsatz neuer Medien im Coaching

Für die Entwicklung des Coaching-Marktes und das Erschließen neuer Marktpotentiale für innovative und neue Coaching-Formate wie Coaching mit neuen Medien aus Sicht der Coachs sind besonders die Angaben von Unternehmen zu berücksichtigen, in denen eine negative und neutrale Einstellung gegenüber Coaching vorherrscht. In diesen Unternehmen könnte durch einen Wechsel der Einstellung tatsächlich noch weiteres Marktpotential in Form einer steigenden Coaching-Nachfrage entstehen.

Festzuhalten ist zunächst, dass in den Unternehmen mit einer positiven bis sehr positiven Einstellung zu Coaching, das Image dieser Dienstleistung durch internes Marketing gefördert wird. Ergänzend dazu scheint der Einsatz von Coaching zudem durch Machtpromotoren wie bspw. die Geschäftsführung unterstützt zu werden. Diese Faktoren lassen sich auf organisationaler Ebene als Schlüsselvoraussetzungen identifizieren, um die Coaching-Nachfrage zu befeuern. Ebenfalls positiv scheint sich der gleichzeitige Einsatz von Coaching auf allen drei Anlassebenen defizit-, präventions- und potentialorientiert auf die Coaching-Einstellung und damit auf die Nachfrage auszuwirken.¹⁸

Die Gründe für eine nachfragehemmende oder gar blockierende Einstellung zum Coaching lassen sich bei den Unternehmen mit einer negativen Grundhaltung in folgende drei Kernpunkte zusammenfassen:

- Gesichtsverlust des Coachees vor Kollegen: Ein leistungsstarker Manager hat keine Probleme und benötigt deshalb auch kein Coaching;
- Coaching für „Underperformer“: Coaching wird auf die Defizitorientierung reduziert.

¹⁸ Vgl. Backhausen/Thommen (2006), S. 206; Stephan/Gross/Hildebrandt (2010), S. 42.

- Kostengründe: Coaching ist schlicht zu teuer.

Die Ergebnisse der ersten Marburger Coaching-Studie haben aufgezeigt, dass sich diese hemmenden Faktoren durch den Aufbau eines Coaching-Management-Systems im Unternehmen beseitigen lassen. Es gehört zu den strategisch-gestalterischen Aufgaben des Personalmanagements, eine ‚Coaching-Policy‘ festzulegen und diese im Zuge einer gezielten internen Aufklärungsarbeit auch transparent zu machen. Ein zentraler Eckpunkt einer solchen Coaching-Policy sind die Zielsetzungen und Anlässe für Coaching-Maßnahmen: Die reine Defizitorientierung sollte in jedem Fall um eine Präventions- und Potentialorientierung ergänzt werden. Vorbehalte wegen Gesichtsverlust infolge des Scheins mangelnder Performance oder persönlicher Probleme lassen sich so auflösen. Der Aufbau eines Coaching-Managementsystems erfordert ferner die Etablierung klarer und effizienter Strukturen in Coaching-Prozessen und kann damit auch zur Kostenbegrenzung beitragen.

Ein jüngster Trend, der sich im deutschen Coaching-Markt abzeichnet, ist die gezielte und adäquate Wahl des Medieneinsatzes in Coaching-Prozessen. Insbesondere durch den Einsatz neuer Medien, lassen sich die beschriebenen Barrieren beim Einsatz von Coaching weiter vermindern. So lassen sich durch den Einsatz neuer Medien im Coaching (Stichwort „Virtuelles Coaching“) einerseits die direkten Kosten des Coachings, bspw. durch Anreise, Übernachtung etc. des Coachs, erheblich vermindern. Neben den direkten Kosteneinsparungen ergeben sich ferner auch indirekte Einsparungen, bspw. infolge einer zeitlich flexibleren Buchbarkeit und Eintaktung des Coachings. Andererseits lässt sich durch den Einsatz von Neuen Medien auch die Vertraulichkeit gewährleisten. Während ein direktes Zusammentreffen des Coachs mit dem Coachee, insbesondere im Unternehmenskontext, kaum zu verbergen ist, kann virtuelles Coaching hier Abhilfe leisten.

Unabhängig von der vorherrschenden Einstellung zum Coaching wurden die Kunden in der zweiten Marburger Coaching-Studie abschließend um eine Einschätzung zur Nachhaltigkeit der Entwicklung von Coaching gebeten. Von den Kunden, die diese Frage beantworteten (n=79) hielten 96% Coaching dabei für ein „nachhaltiges Instrument der Personalentwicklung“. Lediglich 4% der Kunden schätzen Coaching als „nur eine vorübergehende Mode“ ein.

In wie weit die Kunden mit ihren Einschätzungen richtig liegen, bleibt abzuwarten. Aktuell ist der Differenzierungswettbewerb, der sich durch das Entwickeln immer neuer Formen von Coaching-Leistungen auszeichnet, wie bspw. auch der Einsatz neuer Medien im Coaching, im deutschen Coaching-Markt in vollem Gange. Es konnte aufgezeigt werden, dass gerade der Einsatz von neuen Medien im Coaching dazu beitragen kann, Barrieren beim Einsatz von Coaching

in Organisationen zu überwinden. Entsprechend positiv fällt die Einschätzung über das weitere Marktpotential für Coaching mit neuen Medien aus. Darüber hinaus bleibt es spannend und abzuwarten, ob bzw. wann der Coaching-Markt insgesamt an seine Sättigungsgrenze stößt. Bisher ist diese noch nicht abzusehen.

Literatur

- Backhausen, W./Thommen, J.-P. (Hrsg.) (2006): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, 3. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Charan, R./Colvin, G. (1999): Why CEOs fail, in: Fortune, 139 Jg., S. 68-75.
- Dotlich, D.L./Cairo, P.C. (1999): Why CEOs fail, Jossey-Bass, San-Francisco 1999.
- Fengler, J. (2001): Coaching: Definition, Prinzipien, Qualifikationen, illustriert anhand einer Fall-Vignette, in: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie – Gruppendynamik und Organisationsberatung, 32. Jg, Heft 1, S. 37-60.
- Fischer-Epe, M. (2008): Coaching: Miteinander Ziele erreichen, 5. Auflage, Hamburg 2008.
- Geißler, H. (2008): E-Coaching, Baltmannsweiler 2008.
- Geißler, H. (2010): Erhöhung der Nachhaltigkeit von Trainings durch nachbetreuende internetbasierte Einzelcoachings, in: Praxishilfen (GdW-PH), 7.20.20, 81, S.1-15.
- Greco, J. (2001): Hey, Coach!, in: Journal of Business Strategy, 22 Jg., S. 28-31.
- Greif, S. (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, Göttingen 2008.
- Gross, P.-P./Stephan, M. (2011): Coaching – Der Boom und seine Nebenwirkungen, in: zfo, 80. Jg., S. 221-228.
- Hogan, R./Curphy, G.J./Hogan, J. (1994): What we know about leadership effectiveness and personality, in: American Psychologist, 49 Jg., S. 493-504.
- Kelle, U. (2008): Die Integration qualitative und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (2005): Quantitativen Methoden der Organisationsforschung, Wiesbaden 2008.
- Leitl, M. (2008a): Coaching – Zwang zur Professionalisierung, in: Harvard Business Manager, März 2008, S. 38-44.
- Looss, W. (1991): Coaching für Manager – Problembewältigung unter vier Augen, Landsberg am Lech 1991.
- Martens, A. (2010): Trainingsmethoden 2010, in: managerSeminare, Oktober 2010, Heft 151, S. 6.
- Niemes, J. (2002): Discovering the values of executive coaching as a business transformational tool, in: Journal of Organizational Excellence, 21. Jg. S. 61-69.
- Stephan, M./Gross, P.-P./Hildebrandt, N. (2010): Management von Coaching, Stuttgart 2010.
- Strambach, S. (1999): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen im Innovationssystem von Baden-Württemberg – am Beispiel der Technischen Dienste, Arbeitsbericht Nr. 133, Stuttgart 1999.



Peter-Paul Gross/
Michael Stephan

Coaching – Der Boom und seine Nebenwirkungen

Ergebnisse der explorativen Marburger Coaching-Studie 2009

In einer explorativen Marktstudie (Marburger Coaching Studie 2009) wurden 1.090 Anbieter (Coachs) und 243 Nachfrager (Gatekeeper) über den Einsatz von Coaching in der Unternehmenspraxis befragt. Die Ergebnisse der Studie dokumentieren die expansive Verbreitung der Dienstleistung Coaching. Der vorliegende Beitrag thematisiert Probleme, die aus mangelnden Markteintrittsbarrieren resultieren und zeigt, mit welchen Strategien diesen Schwierigkeiten begegnet werden kann.

Die Erfolgsgeschichte der innovativen Personalentwicklungsdienstleistung **Coaching** hält ungebrochen an. Längst wurden Kritiker abgestraft, die im Coaching nur einen kurzfristigen Modetrend sehen wollten. Coaching ist momentan *das* Schlagwort moderner Personalentwicklung. Glaubt man neueren Studien und Branchenexperten, ist zukünftig mit einem weiteren Bedeutungsgewinn von Coaching zu rechnen. So prognostizieren 88% der 70 befragten Personalmanager einer Studie von Böning-Consult¹, dass Coaching in Zukunft noch zusätzlich an Bedeutung gewinnen wird. Nach einer aktuellen Studie² des Deutschen Instituts für Marketing (DIM) gaben 78,3% der befragten Personalmanager an, Coaching

bereits zu nutzen. Immerhin 20,4% vermuten darüber hinaus, dass die Entwicklung von Fach- und Führungskräften das relevanteste Thema der Weiterbildung in naher Zukunft sein wird.

In diesem Zusammenhang verwundert es, dass in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur Coaching bisher kaum Beachtung findet. Insgesamt steigt zwar die Zahl der Veröffentlichungen zum Coaching stetig an, es gibt jedoch erhebliche Qualitätsunterschiede bei den Veröffentlichungen. Die meisten Bücher und Artikel zählen zur klassischen »Berater«-Li-

Coaching

Coaching ist ein Begriff, der ursprünglich aus der Sportpsychologie stammt. Im Gegensatz zum Trainer kümmert sich der Coach nicht nur um sportliche Leistungen, sondern auch um die mentale Einstellung und Motivation des Sportlers. Coaching wird heutzutage für viele Bereiche im persönlichen Umfeld von Menschen angeboten und verspricht eine lösungs- und zielorientierte Begleitung des Klienten. Durch Coaching soll die Selbstreflexion gefördert, die Lern- und Leistungsfähigkeit verbessert und damit die Erreichung von Zielen erleichtert werden.

Delphi-Befragung

Bei der Delphi-Befragung wird Experten ein offener Fragen- oder Thesenkatalog zu ihrem Fachgebiet vorgelegt. Die Antworten werden anonymisiert und zusammengefasst und den Fachleuten als Diskussionsgrundlage in einer zweiten Runde vorgelegt. Der Vorgang kann eventuell wiederholt werden, um weitere Argumente zu sammeln. Störende gruppenspezifische Effekte lassen sich durch die Anonymität gut vermeiden. Mithilfe der Delphi-Methode können durch das systematische, mehrstufige Befragungsverfahren Trends und Entwicklungen relativ gut eingeschätzt werden.

Studiendesign

Der Datenerhebung waren explorative Experteninterviews mit jeweils zehn Coaches und zehn Personalmanagern bzw. Entscheidern in Unternehmen, welche Coaching einsetzen, vorgeschaltet. Ziel war es, im Zuge einer qualitativen **Delphi-Befragung** zur Ideenaggregation (Typ I) relevante Themenfelder und Trends aus Sicht von Coaches und deren Kunden einzugrenzen.

Die Datenerhebung selbst erfolgte mit Hilfe von Online-Fragebögen. Bei der Gestaltung der Fragebögen wurde eine Mischung aus standardisierten bzw. geschlossenen, halboffenen und offenen Fragen herangezogen. Mit der Kombination aus qualitativen und quantitativen Fragetypen wurde damit ein »Mixed Methods«-Ansatz verfolgt, welcher sich für Untersuchungen mit teilweise explorativen Zielsetzungen bewährt hat.

Der Pretest des Fragebogens erfolgte für die Teilerhebung der Angebotsseite zusammen mit zwölf Coaches und im Fall der Nachfrageseite zusammen mit neun Unternehmen bzw. Personalmanagern. Die beiden schriftlichen Befragungen wurden in Form von Online-Erhebungen im Zeitraum Dezember 2008 bis März 2009 durchgeführt. Beide Teilerhebungen basieren auf einer offenen Grundgesamtheit, d.h., weder bei der Zielgruppe der Coaches noch bei der Zielgruppe der Unternehmen, welche Coaching tatsächlich nutzen, ist die Grundgesamtheit vollkommen überschaubar. Aus diesem Grund war für beide Samples auch keine reine zufallsgesteuerte Auswahl der Stichprobenelemente möglich.

Auf Seiten der Coaching-Anbieter wurde eine Eingrenzung der Grundgesamtheit auf externe Coaches vorgenommen, d.h., unternehmensinterne Coaches wie Personalentwickler oder Vorgesetzte als Coaches wurden aus der Erhebung ausgeschlossen. Ferner erfolgte eine Eingrenzung der relevanten Gesamtpopulation der externen Coaching-Anbieter mit dem Fokus auf Coaches, die ihre Leistungen in einem professionellen Kontext, d.h.

für Unternehmen anbieten (Business Coaching). Die Zahl der Grundgesamtheit beläuft sich in diesem Kernsegment der externen Business-Coaching-Anbieter auf ca. 8.000 Coaches (siehe dazu die nachfolgenden Ausführungen zum deutschen Coaching-Markt). Trotz der nicht gänzlich überschaubaren Population wurde bei der Auswahl der Stichprobenelemente versucht, innerhalb dieses Kernsegments eine möglichst breite und repräsentative Stichprobe zu ziehen. Zu diesem Zweck wurden sämtliche professionellen Coach-Datenbanken, -Plattformen und -Kontaktforen sowie Coaching-Verbände im deutschsprachigen Raum für die Ansprache genutzt. Nach Abschluss des Erhebungszeitraums lagen auf der Coaching-Angebotsseite $N=1.090$ Datensätze vor. Das entspricht einem Anteil von etwa 14 % der Grundgesamtheit.

Bei der Stichprobenauswahl seitens der Unternehmen wurde darauf Wert gelegt, dass die Studie einen möglichst repräsentativen Überblick über all jene unternehmerischen Akteure gibt, welche sich bewusst mit Personalentwicklungsmaßnahmen beschäftigen und bereits Erfahrung im Einsatz von Coaching gesammelt haben. Als Ansprechpartner in den betreffenden Unternehmen wurden diejenigen Personen befragt, die für das Management und die Organisation der Coaching-Maßnahmen verantwortlich sind (sogenannte Gatekeeper). Die Gesamtpopulation der Unternehmen wurde somit auf jene Teilpopulation eingegrenzt, welche sich gezielt mit dem Thema Personalentwicklung und Coaching beschäftigen. Ähnlich wie bei der Auswahl der Coaches wurde versucht, innerhalb der Zielgruppe eine möglichst breite und zufallsgesteuerte Auswahl der Stichprobenelemente zu treffen, indem verschiedene Verbände sowie Personalmanager-Datenbanken, -Plattformen und -Kontaktforen für die Ansprache genutzt wurden. Nach Abschluss der Erhebung lagen $N=243$ Datensätze für die Nachfrageseite vor. Für den exakten Zuschnitt der Stichprobe auf die Zielgruppe derjenigen Unternehmen mit Coaching-Erfahrung und damit zugunsten der Aussagekraft der Ergebnisse wurde eine geringere Stichprobengröße in Kauf genommen.

teratur und sind eher dem populärwissenschaftlichen Genre zuzuordnen. Es fehlt an validen Daten, die eine Einschätzung über den derzeitigen Stand der Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes zulassen.

Das Ziel der explorativen Marburger Coaching

Studie 2009 war es, diese Lücke zu schließen und durch einen repräsentativen Überblick eine Grundlage für weitere Forschung in diesem Themenfeld zu schaffen. *Die Ergebnisse der Studie bieten einen Überblick zum Status quo im deutschen Coaching-Markt und belegen den Nachfrageboom.* Im Zusam-

menhang mit der Studie wird Coaching als eine Form einer personenbezogenen und zugleich wissensintensiven Dienstleistung verstanden, welche als Personalentwicklungsinstrument in Organisationen eingesetzt wird (im weitesten Sinne also **Business-Coaching**).

Die Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes

Über die Zahl der aktiven Coachs gehen die Schätzungen weit auseinander. Da der Beruf »Coach« keine eigene und geschützte Berufsbezeichnung ist, kann man die tatsächliche Anzahl der Dienstleister, die sich als »Coach« bezeichnen, nur ungefähr eingrenzen und schätzen, nicht aber genau bestimmen. Es ist die ungeschützte Berufsbezeichnung, die es Anbietern jeden Hintergrunds ermöglicht, Dienstleistungen als Coach anzubieten. Zur Einschätzung einer Grundgesamtheit für die Marburger Coaching-Studie wurde als Ansatzpunkt zur Bestimmung der Anbieterzahl der kleinste gemeinsame Nenner aller Anbieter, die sich auf dem Coaching-Markt tummeln, gewählt – ihre Einkommenssteuerpflicht. Steuerlich wird die externe Coaching-Dienstleistung als »selbstständiger Unternehmer« oder »Freiberufler« unter »selbstständiger Arbeit« subsumiert. Hierunter fallen nach § 18 (1) Nr. 1 Einkommenssteuergesetz einige **Katalogberufe** oder ähnliche. Zu den Berufen gehören u. a. beratende Volks- oder Betriebswirte, Psychologen und Unternehmensberater. Auf der Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes ergab die Einschätzung für das Jahr 2009 eine Zahl von ca. 8.000 Coachs³, die allerdings nicht alle ihre Einkünfte ausschließlich durch Coaching erwirtschaften.

Auch über den Verbreitungsgrad von Coaching in Unternehmen wurden bislang nur vereinzelt empirische Befragungen mit überwiegend kleinen und nicht repräsentativen Stichprobenumfängen durchgeführt. Die Ergebnisse der Marburger Coaching Studie bestätigen den vielfach beschriebenen Trend, dass Coaching in immer mehr Unternehmen Einzug hält. Auf die Frage, seit wann Coaching im Unternehmen eingesetzt wird, zeigt sich deutlich, dass der Einsatz insbesondere in den letzten zehn Jahren stark zugenommen hat (vgl. Abb. 1). Extrapoliert man diesen Entwicklungstrend, dann lässt sich auch für die kommenden Jahre eine steigende Nachfrage nach Coaching-Dienstleistungen ableiten.

Ursprünglich aus der Sportpsychologie kommend, wurde Coaching in den USA als »entwicklungsorientiertes Führen der Mitarbeiter« in die Unternehmenspraxis übernommen. In Deutsch-

land ist Coaching Mitte der 1980er-Jahre als »Beratungsmaßnahme für Topmanager durch externe Berater« eingeführt worden. Seither hat Coaching als Instrument der Personalentwicklung zunehmend Verbreitung gefunden. Heute sind Coaching-Maßnahmen im übergeordneten unternehmerischen Kontext als Element im Management des organisatorischen Wandels zu verorten und als solche in ihrer Wirkung langfristig angelegt. Mit ihnen soll auf der personellen Ebene die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Bewältigung und Unterstützung von Veränderungen, u. a. infolge von Krisen, und damit die Wandlungsfähigkeit der gesamten Organisation gefördert werden.

Kamen zu Beginn des Einsatzes von Coaching nur Topmanager in den Genuss dieser Dienstleistung, so zeigen die aktuellen Ergebnisse, dass sich die Einsatzfelder von Coaching mittlerweile auf alle Hierarchieebenen ausgedehnt haben (vgl. Abb. 2). Als Personalentwicklungsmaßnahme, die sehr gezielt, individuell und ursachenbezogen eingesetzt werden kann, zieht sich die Verbreitung von Coaching nicht nur durch alle Hierarchieebenen, sondern ebenso durch alle Unternehmensgrößen. So werden Coachs sowohl von Einzelunternehmern als auch von Selbstständigen, von Mittelständlern als auch von DAX-Konzernen genutzt.

Gleichzeitig ist Coaching auch kein branchenspezifisches Phänomen (vgl. Abb. 3). Coaching findet gleichermaßen im verarbeitenden Gewerbe und in der Dienstleistungswirtschaft Verwendung. Eine besonders starke Verbreitung zeigt sich u. a. in der Automobilwirtschaft sowie in den Branchen IT/Software und Medien/Kommunikation. Das Unter-

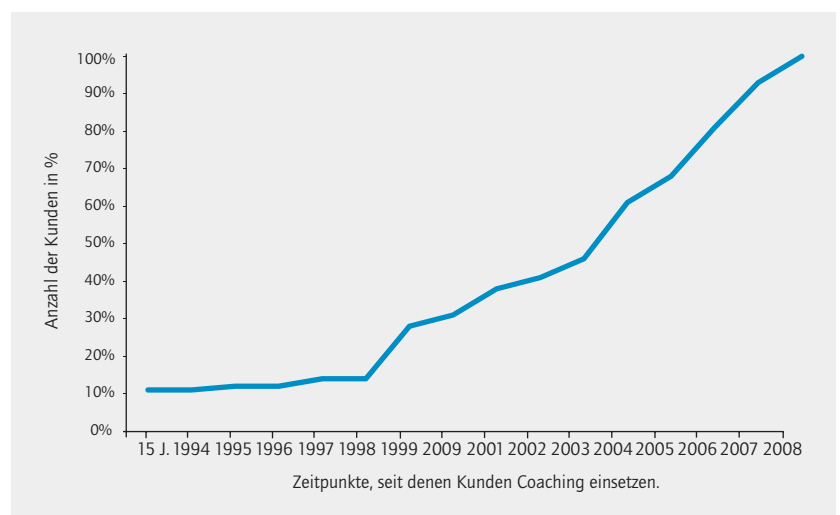
Business-Coaching

Business-Coaching ist eine Methode der Personalentwicklung innerhalb von Unternehmen. Hierbei muss der Coach nicht notwendigerweise über Expertise in der Branche, in der das Unternehmen tätig ist, verfügen. Seine Aufgabe ist vielmehr den Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens dabei zu helfen, zu einer strukturierten, strategischen Arbeitsweise zu finden, die die Zusammenarbeit im Unternehmen verbessert und dabei hilft, die Unternehmensziele effizienter zu erreichen.

Katalogberufe

Das Einkommenssteuergesetz benennt sogenannte Katalogberufe für Freiberufler. Dazu gehören Heilberufe wie Arzt oder Physiotherapeut, sprach- und informationsvermittelnde Berufe wie Journalist oder Übersetzer, naturwissenschaftlich/technische Berufe wie Ingenieur oder Architekt sowie Beratungsberufe wie Rechtsanwalt oder Coach.

Abb. 1 Entwicklung der Nachfrage nach Coaching



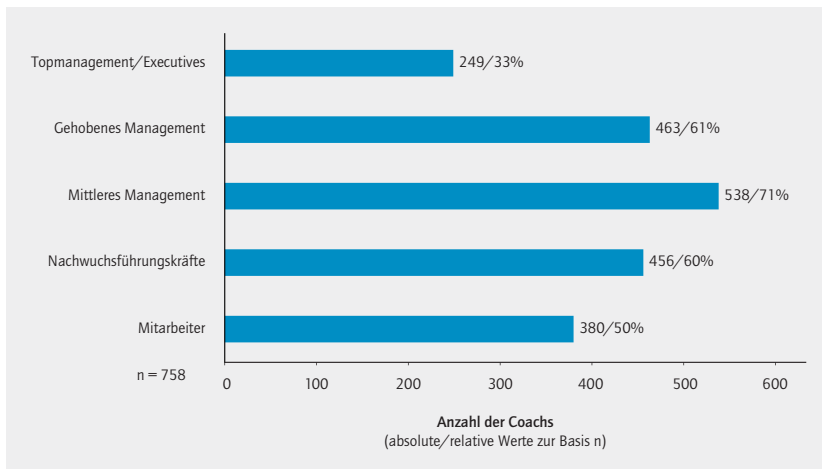


Abb. 4 Durchschnittliche Tageshonorare für Coaching

schiede in den Einschätzungen von Coaches und Kunden zum Einsatz von Coaching in verschiedenen Branchen (vgl. Abb. 3) lässt sich darauf zurückzuführen, dass Coaches als Dienstleister häufig in verschiedenen Branchen agieren und ihnen im Gegensatz zu den Kunden deshalb Mehrfachnennungen zugestanden wurden.

Ein intransparenter Markt

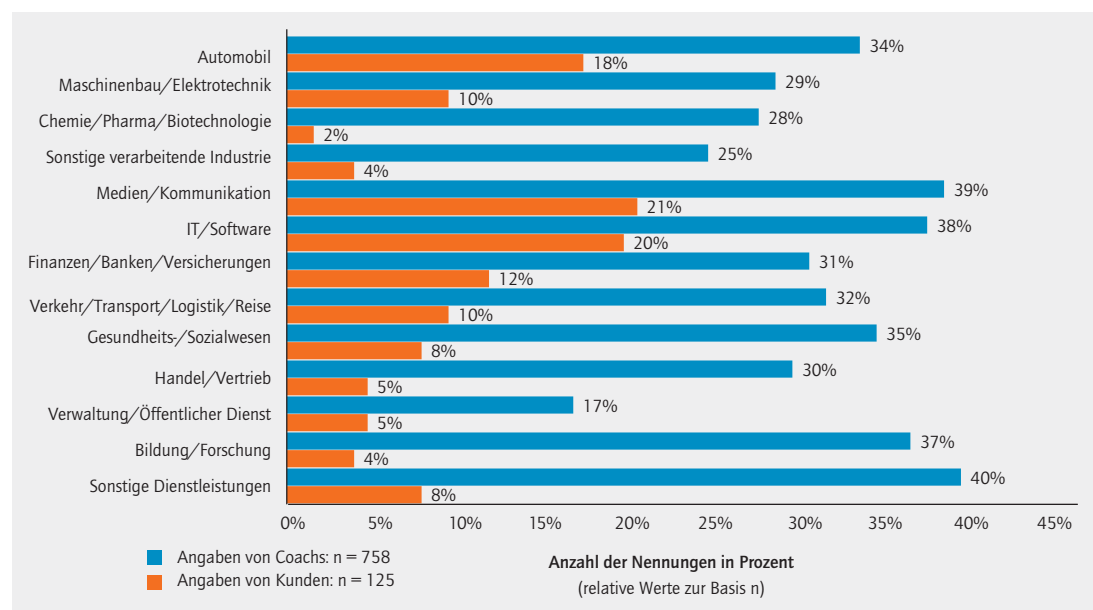
Angesichts der steigenden Nachfrage in den letzten Jahren verwundert es nicht, dass immer mehr Anbieter in den Coaching-Markt drängen. Durch die steigende Zahl sowohl von »Seriösen« als auch von »Trittbrettfahrern« wird es jedoch für Kunden auf dem intransparenten Markt für Coaching-Dienstleistungen in Deutschland immer mühsamer, den für sie passenden Coach zu finden. Die Intransparenz auf der Angebotsseite des Marktes

wird dabei maßgeblich von zwei Faktoren beeinflusst:

- Zum einen bestehen keine strukturellen Markteintrittsbarrieren. Wie bereits erwähnt, kann sich jeder als Coach etikettieren und entsprechende Dienstleistungen anbieten, die häufig durch das »Anhängsel« Coaching geadelt werden.
- Zum anderen handelt es sich bei der Dienstleistung Coaching um ein Gut, welches sowohl die Eigenschaften von Erfahrungsgütern als auch Vertrauensgütern aufweist. Die Coaching-Dienstleistung ist ein Erfahrungsgut, weil Nutzen und Qualität der Leistung erst nach dem Kauf bzw. der wiederholten Inanspruchnahme der Leistung abgeschätzt werden können. Ein Vertrauensgut ist Coaching ferner deshalb, weil die Einschätzung selbst nach wiederholter Inanspruchnahme durch die Kunden nicht immer eindeutig möglich ist.

Aus diesem Zusammenhang resultiert für Kunden von Coaching-Dienstleistungen die Gefahr, einen Coaching-Anbieter mit mangelnden Qualifikationen, falschen Absichten oder verdeckten Motivationsdefiziten zu akquirieren. Akerlof (1970) bezeichnet die irrtümliche Auswahl von solchen Dienstleistungsanbietern auch als »Biss in eine Zitrone (Lemon)«. Des Weiteren beschreibt Akerlof in seinem Aufsatz »Market for Lemons«⁴ das Phänomen, dass es in Märkten ohne strukturelle Eintrittsbarrieren zu Marktversagen kommen kann. Mit diesem Umstand sieht sich auch der deutsche Coaching-Markt konfrontiert, denn wie in den von Akerlof beschriebenen Märkten ohne Eintrittsbarrieren, firmieren Anbieter unterschiedlichster Qualität und

Abb. 3 Einsatz von Coaching nach Branchen



Preiskategorie unter der Einheitsbezeichnung »Coach«. So werden teilweise Tagessätze über 10.000 Euro gezahlt (vgl. Abb. 4). Die Stundensätze beginnen, sieht man einmal von ehrenamtlichen Dienstleistern ab, welche auf ihre Honorare verzichten, bei 50 Euro und reichen bis zu 500 Euro, wobei die durchschnittliche Coaching-Stunde, bezogen auf die Stichprobe der Marburger Coaching-Studie, 150,29 Euro kostet.

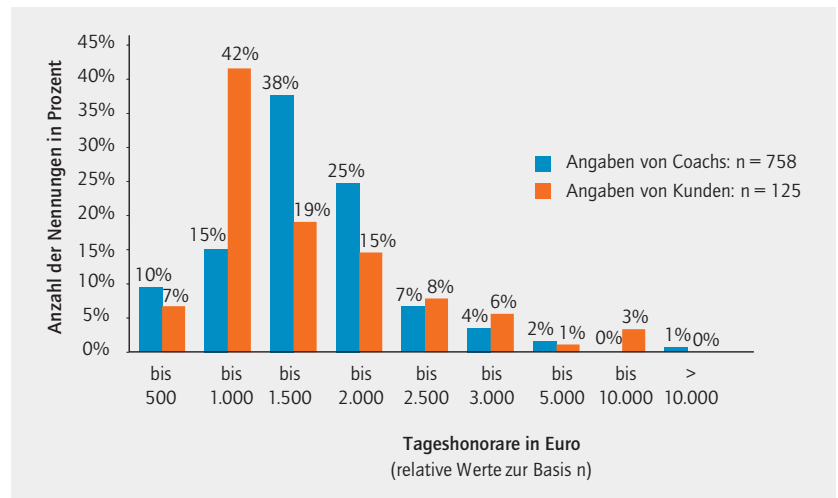
Nach Akerlof orientieren sich Kunden in einer Marktsituation, bei der sie das mögliche Angeln einer Zitrone einkalkulieren müssen, in ihrer Zahlungsbereitschaft gerne am Durchschnittspreis der gebotenen Leistungen. Je mehr Nachfrager sich in ihrer Zahlungsbereitschaft in diesem Sinne verhalten, desto unattraktiver wird das Verbleiben für Coaching-Anbieter, die hohe Qualität bieten und angemessen hohe Preise verlangen. Mit dem Marktaustritt von Anbietern hoher Qualität und dadurch weiter sinkenden Durchschnittspreisen besteht die Gefahr einer Abwärtsspirale bis hin zum totalen Marktversagen. Nicht bzw. schlecht qualifizierte Coaching-Anbieter können dadurch zu einem Problem bei der zukünftigen Entwicklung des Coaching-Marktes werden.

Welche Maßnahmen schützen vor Marktversagen?

Die Zitronenproblematik lässt sich sowohl auf der einzelwirtschaftlichen Ebene der jeweiligen Akteure, d. h. durch Maßnahmen der einzelnen Coaches bzw. der nachfragenden Unternehmen, wie auch auf kollektiver Ebene in Verbänden oder Kooperationen von Akteuren vermeiden. Anbieter und Nachfrager im Coaching-Markt verfolgen hierbei unterschiedliche Strategien.

Reputationsaufbau

Infolge der mangelnden Transparenz bezüglich der Leistungsfähigkeit (Qualifikation und Erfahrung) sowie Leistungswilligkeit (Motivation) von Coaches ergeben sich für die Kunden Schwierigkeiten bei der Auswahl der passenden Coaching-Dienstleister.⁵ Coaches reagieren auf die Problematik der zunehmenden Markttransparenz auf einzelwirtschaftlicher Ebene mit klassischen Maßnahmen des Reputationsaufbaus durch »Signalling«, beispielsweise der Schaffung des eigenen Expertenrufs, der expliziten Nennung von Referenzkunden, dem Aufbau einer eigenen Marke und der Intensivierung der Pflege von Geschäftsbeziehungen. Ein Coach mit hoher Reputation genießt Vertrauen am Markt. Und eben dieses Vertrauen ist es, welches in



intransparenten Märkten als Eintrittsbarriere für Wettbewerber fungieren kann. Gleichzeitig werden durch eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung die Qualitätsvermutung und die damit einhergehende Preisbereitschaft von Kunden gestärkt.

Organisation in Verbänden

Auf kollektiver Ebene sind Coaches in größtenteils unabhängig voneinander agierenden Verbänden organisiert, die durch die Vergabe von Zertifikaten für ihre Mitglieder nach einer qualitativen Markteintrittshürde streben. Die Gründung von Verbänden kann dabei als Versuch gesehen werden, Standards »guten Arbeitens« festzulegen, eine Harmonisierung von Ausbildungen zu unterstützen sowie Mechanismen zur Vorselektion von Anbietern zu etablieren. Ähnlich wie die Verbände verhalten sich die Anbieter von Coaching-Ausbildungen (häufig ebenfalls Verbände oder an diese angeschlossen). Bei über 20 Coaching-Verbänden und mehr als 260 Coaching-Ausbildern gestaltet sich die Qualitätssignale Wirkung für Nachfrager jedoch zunehmend problematisch.⁶ Waren diese Institutionen ursprünglich dafür gedacht, Transparenz in den Coaching-Markt zu bringen, verlieren heute durch die Masse der Zertifizierer einzelne Zertifikate immer mehr an Bedeutung.

Screening

Nachfrager von Coaching-Dienstleistungen setzen auf einzelwirtschaftlicher Ebene vor allem auf Screening-Maßnahmen. Darunter fallen alle Handlungen, die der Auswahl, dem Vergleich und der kosteneffizienten Umsetzung der Angebote verschiedener Coaching-Anbieter dienen. Hierzu gehören beispielsweise standardisierte Auswahlprozesse und -kriterien, aber auch der Aufbau eines Coaching-Controlings oder eines Qualitätsmanagements.

Abb. 2 Unternehmensebenen, die von Coaches betreut werden

Worauf legen Kunden bei der Auswahl von Coachs besonderen Wert?		
(Mehrfachnennungen waren möglich)	Angaben von Coachs	Angaben von Kunden
Coachs n=607, Kunden n=87	relative Werte zur Basis n	relative Werte zur Basis n
Studium:		
Wirtschaftswissenschaftliches Studium	5%	8%
Psychologisches Studium	9%	20%
Kommunikationswissenschaftliches Studium	3%	7%
Dokortitel/Promotion	3%	0%
Zusatzqualifikation:		
Spezifische Coaching-/Beraterausbildung	55%	54%
Psychologische Zusatzausbildung	17%	18%
Kommunikationswissenschaftliche Zusatzausbildung	7%	17%
Zertifikate eines Coaching-Verbandes	10%	10%
Zertifikate eines psychologischen Berufsverbandes	3%	2%
Fremdsprachen	4%	11%
Erfahrung:		
Business-/Branchenerfahrung	49%	49%
Managementenerfahrung	38%	43%
Berufserfahrung als Coach	78%	72%
Andere Berufserfahrung	28%	36%
Person:		
Referenzen	49%	54%
Bekanntheitsgrad	23%	3%
Seniorität/Lebenserfahrung	40%	31%
Persönlichkeit/Ausstrahlung	80%	71%
Sympathie	61%	55%
Vertrauenswürdigkeit/Integrität	83%	77%
Geschlecht	3%	2%
Honorar	8%	7%
Werbung/Marketing des Coachs	3%	0%

Abb. 5 Auswahlkriterien der Kunden

In Abbildung 5 sind Kriterien, die bei der Auswahl von Coachs eine sehr wichtige Rolle spielen, von Coachs und Kunden markiert worden. Es zeigt sich, dass Kunden bei ihrem Screening durchaus berücksichtigen, dass es sich bei Coaching um ein Erfahrungs- und Vertrauensgut handelt. So achten Kunden bevorzugt auf Merkmale, die auf eine entsprechende Qualifikation, Erfahrung und Motivation des Coachs schließen lassen. Zu diesen Merkmalen gehören für Kunden offensichtlich eine »Spezifische Coaching-/Beraterausbildung« (54 %), »Business-/Branchenerfahrung« (49 %) sowie maßgeblich »Referenzen« durch Dritte (54 %). »Persönlichkeit/Ausstrahlung« (71 %), »Sympathie« (55 %) sowie »Vertrauenswürdigkeit/Integrität« (77 %) sind zweifellos Merkmale, welche die Motivation des Coachs und die Qualität der zu erwartenden Coaching-Leistung beschreiben.

Aus diesen Beobachtungen lässt sich ableiten, dass Coachs, die in ihrer Selbstpräsentation gezielt Vertrauenswürdigkeit sowie Qualifikation und Erfahrung in den Vordergrund rücken, den (Informations-)Bedürfnissen der Kunden entgegenkommen.

Schaffung von Coaching-Pools

Ein weiteres populäres Instrument auf der Seite der Nachfrager, um sich vor steigenden Transaktionskosten und »dem Biss in eine Zitrone« zu schützen, ist der Einsatz von Coaching-Pools. Gerade für große Unternehmen, die einen hohen und regelmäßig auftretenden Coaching-Bedarf haben, der nicht (ausschließlich) über interne Anbieter gedeckt werden kann, sind Coaching-Pools ein angemessener Weg auf einzelwirtschaftlicher Ebene, um Coaching strategisch in Unternehmen zu verankern und die Qualität im Coaching zu sichern. Ein Coaching-Pool umfasst bei großen Unternehmen meist all jene Coachs, mit denen ein Rahmenvertrag geschlossen wurde. Ein von Unternehmen aufgebauter Coaching-Pool muss aber nicht notwendigerweise nur externe Anbieter umfassen. Auch interne Coachs können ergänzend dazu in den Pool aufgenommen werden. Ziel der Etablierung eines Coaching-Pools ist es jedoch in jedem Fall, ein dauerhaftes Netzwerk mit verschiedenen externen und/oder internen Coaching-Anbietern aufzubauen, die dann zielgruppen- und maßnahmenspezifisch eingesetzt werden können.

Kern eines Coaching-Pools ist eine Coach-Datenbank, die neben elementaren biografischen Daten und Informationen zur Qualifikation und Spezialisierung auch die konkreten Ergebnisse der durchgeführten Coaching-Maßnahmen, Honorarspannen sowie Feedback der Coachees (Evaluationsergebnisse) enthalten. In der Regel wird die Coach-Datenbank im Intranet der Unternehmen den Mitarbeitern zugänglich gemacht. Die endgültige bzw. nachhaltige Aufnahme von Coachs in den Pool erfolgt aufgrund positiver Erfahrungen in der Vergangenheit oder auf Basis eines Audit-Verfahrens, dem sich die Coachs unterziehen müssen.

Abbildung 6 zeigt die Größen von Coaching-Pools, welche die Unternehmen der befragten Gatekeeper unterhalten.

Coaching-Pools lassen sich auch auf kollektiver Ebene im Zusammenschluss von Unternehmen einsetzen. Gerade für kleine- und mittelständische Unternehmen, die keinen hohen und regelmäßig auftretenden Coaching-Bedarf haben, erscheint die Kooperation mit anderen Unternehmen in der Personalentwicklung sinnvoll. In den letzten Jahren ist es deshalb vermehrt zu beobachten, dass sich Unternehmen (nicht notwendigerweise aus denselben Branchen) zusammenschließen und gemeinschaftliche Coaching-Pools etablieren und administrieren. In manchen Wirtschaftszweigen werden diese Aktivitäten auch von den entsprechenden Branchenverbänden unterstützt.

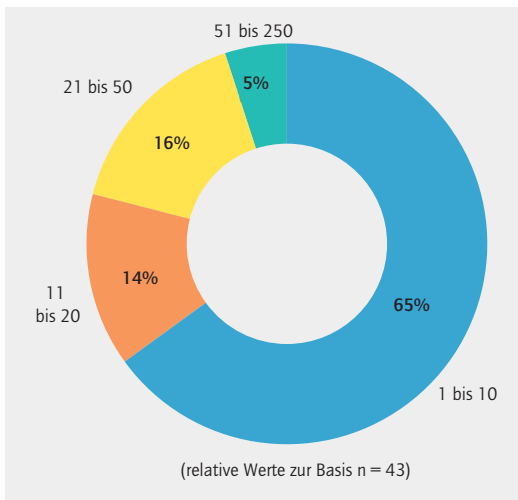


Abb. 6 Größen von Coaching-Pools

Die Krux mit der Professionalisierung

Sowohl Anbieter wie auch Nachfrager im Coaching-Markt sind offensichtlich bemüht, auf einzelwirtschaftlicher und kollektiver Ebene durch Signalling- und Screening-Maßnahmen der vorherrschenden Intransparenz entgegen zu wirken und damit ein drohendes Marktversagen zu vermeiden. Darüber hinaus verfolgen beide Marktseiten das gemeinsame Ziel, den Einsatz von Coaching weiter zu professionalisieren.

Die Professionsbildung gestaltet sich jedoch insofern als schwierig, da es derzeit keine subjektiven Berufszulassungsbeschränkungen für Coaches im Sinne von offiziell legitimierten Markteintrittsbarrieren gibt. Derzeit ist die Anbieterseite selbst darum bemüht, solche Markteintrittsbarrieren durch die Formulierung eigener Qualitätsstandards zu setzen. Zahlreiche Coaching-Berufsverbände (Zusammenschlüsse von professionellen Anbietern) versuchen mit Hilfe der Vergabe eigener Zertifikate entsprechende Qualitätssignale in den Markt zu senden und de facto Barrieren im Sinne von Qualitätsstandards zu errichten. Die meisten dieser Zertifizierungen der Verbände zielen auf die erforderliche Qualifikation der Coaches (u. a. die Coaching-Ausbildung) und die Anwendung bestimmter Coaching-Ansätze und Tools ab. Im Kern richten sich diese Ansätze damit auf die inhaltliche Dimension der Standardisierung und Qualitätssicherung der Coaching-Dienstleistungen. Jeder Verband versucht sich über die entsprechenden Inhalte zu profilieren und von anderen Verbänden zu differenzieren. Im Ergebnis hat dies eine starke Fragmentierung der geforderten Verbandsstandards zur Folge und mündet in das beschriebene Zertifikate-Wirrwarr.

Mit Blick auf diese Input-Standardisierung im Coaching wirft Köhl die Frage auf, ob es im Coaching überhaupt zu einer Professionsbildung kommen muss, da mit der Bildung einer solchen Profession letztlich ein »Handlungsdogmatismus mit nur begrenzter und stark kontrollierter Lernfähigkeit einhergeht«⁷, der sich negativ auf die ohnehin schon schwierige Durchsetzung von besten Praktiken auswirken würde. Aufgrund der heterogenen Wissensbasis sei es für die Professionsbildung schwierig, Anforderungen für eine einheitliche Standardsetzung, zumindest auf der inhaltlichen Ebene, zu formulieren.

Eine zusätzliche Verschärfung der Problematik dieser inputbezogenen Standardisierungsbestrebungen im Zuge der Professionalisierung des Marktes wird durch die Bildung von Coaching-Pools seitens der nachfragenden Unternehmen ausgelöst. Durch die Bildung eigener Coaching-Pools übernehmen die nachfragenden Kunden proaktiv Aufgaben der Qualitätssicherung im Coaching. Auf diese Weise wird der Wettbewerb zwar nicht gänzlich außer Kraft gesetzt, wohl aber entsteht durch die Internalisierung des Problems der Qualitätssicherung durch die Unternehmen neben dem offenen Markt, in dem jeder **Coachee** sich selbst seinen Coach sucht, noch ein zweiter unternehmensinterner Markt, in dem die den Mitarbeitern zur Verfügung stehenden Coaches bereits vorselektiert wurden.⁸ Dass es in diesem Zusammenhang zu innerorganisationalen Grabenkämpfen um die Kriterien guter Beratung kommen kann, liegt auf der Hand. Denn was ein guter Berater aus Sicht einer Führungskraft ist, deckt sich oftmals nicht mit den Vorstellungen von einem guten Berater aus Sicht des vorselektierenden Personalentwicklers.

Coachee

Der Begriff **Coachee** bezeichnet den Klienten in einem Coaching, also den Gegenpart des Coaches, der die Dienstleistung Coaching in Anspruch nimmt. Der Ausdruck ist jedoch nicht unumstritten, da er ein Beziehungsgefälle zwischen Coach und Coachee impliziert. Diese Konstellation widerspricht jedoch dem Grundgedanken des Coachings, das auf Augenhöhe stattfinden soll. Gängiger sind daher die Begriffe »Coach« und »Klient«.

Für die Praxis

Dem deutschen Coaching-Markt droht Marktversagen durch die Angebote zweifelhafter Anbieter. Als Nachfrager können Sie sich vor Trittbrettfahrern weitgehend schützen, wenn Sie folgende Leitsätze verinnerlichen:

- Coaching besitzt die Eigenschaften von Erfahrungs- und Vertrauensgütern.
- Eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung ist Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Coaching.
- Achten Sie bei der Auswahl von Coaches gezielt auf Vertrauenswürdigkeit, Qualifikation und Erfahrung als Coach.
- Durch den Unterhalt eines Coaching-Pools können Kosten bei der Bedarfsdeckung von Coaching-Dienstleistungen gesenkt werden.
- Kleine Unternehmen können sich für den Unterhalt von Coaching-Pools zusammenschließen.

Als Ausweg aus diesem Dilemma zeichnet sich die Durchsetzung von Qualitätsstandards in der Prozessdimension gegen die inhaltliche Dimension des Coachings ab. Unternehmen sowie auch Coaches und Coaching-Verbände gehen verstärkt dazu über, anstelle einer Input-Standardisierung eine Prozessstandardisierung zu etablieren. So kristallisieren sich in der Praxis generische Phasenmodelle im Coaching-Prozess heraus. Zentrales Anliegen solcher Phasenmodelle ist es, einen allgemeingültigen Rahmen für Coaching-Prozesse aufzustellen, und zwar unabhängig davon, unter welchen Bedingungen das Coaching stattfindet. Die Phasendifferenzierung wird deshalb nur bis zu einem Grad disaggregiert, der noch nicht

an inhaltlichen Details ansetzt, die in den einzelnen Coaching-Prozessen variieren können.

Die Definition einheitlicher Phasen und Formulierung von grundlegenden Anforderungen bzw. Kriterien, die in den entsprechenden Phasen zu erfüllen sind, leisten jedoch einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Schaffung von Transparenz im Coaching und sind damit eine wichtige Grundlage für die Vergleichbarkeit von Coaching-Prozessen und -Maßnahmen und damit maßgebliche Voraussetzung für eine funktionierende Qualitäts- und Erfolgskontrolle. Die durch diese Form der Prozessstandardisierung beförderte Transparenz und Qualitätssicherung impliziert nicht zwingend den oben kritisierten Imperativ und Handlungsdogmatismus.

Zusammenfassung

Der Boom im deutschen Coaching-Markt hält ungebrochen an. Auch in den kommenden Jahren ist mit steigenden Wachstumszahlen bei der Nachfrage nach Coaching-Dienstleistungen zu rechnen. Die Ergebnisse der Marburger Coaching-Studie 2009 belegen, dass Coaching mittlerweile in allen Hierarchieebenen und Branchen eingesetzt wird. Die mangelnden Markteintrittsbarrieren im Coaching-Markt können zu Marktversagen führen. Dieser Gefahr wird auf einzelwirtschaftlicher und kollektiver Ebene von Anbietern und Nachfragern mit Signaling- und Screening-Maßnahmen entgegengewirkt. Ein Schritt zur Professionalisierung liegt in der Etablierung von mehr Prozessqualität durch klar strukturierte Phasenmodelle, welche Transparenz und Qualitätssicherung schaffen, jedoch einen inhaltlichen Handlungsdogmatismus vermeiden.

Summary

The boom in the German coaching-market is unbroken. It can be assumed that the increasing demand of coaching-services will continue in the following years. The results of the Marburger coaching-survey 2009 pointed out that coaching occurs in all levels of hierarchy and economic sectors. Through the lack of barriers to market entry there is a possibility to market failure in the coaching-market. To act against market failure sellers and buyers use signaling and screening activities on single and collective business levels. An important step towards more professional structures in the market would be the acceptance of a standardized coaching process model that helps to improve process quality but avoids restraints with regard to the tools and approaches used.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Böning, U./Fritschle, B.: Bestandsaufnahme und Trends im Coaching, Frankfurt a. M. 2004.
- 2 Vgl. Bernecker, M./Weihe, K./Peters, M.: Marketing im Weiterbildungsmarkt 2008/2009, Deutsches Institut für Marketing (Hrsg.), Köln 2008.
- 3 Dazu ausführlich Stephan, M./Gross, P.-P./Hildebrandt, N.: Management von Coaching, Stuttgart 2010, S. 26 ff.
- 4 Akerlof, G.A.: The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: Quarterly Journal of Economics, 84. Jg., 1970, Nr. 3, S. 488-500.
- 5 Dazu ausführlich Stephan M./Gross, P.-P./Hildebrandt, N.: a. a. O., S. 167 ff.
- 6 Quelle: www.coaching-report.de
- 7 Kühl, S.: Coaching und Supervision, Wiesbaden 2008, S. 124.
- 8 Vgl. Kühl, S.: a. a. O., S. 134.



Dipl. Kfm. Peter-Paul Gross

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand, Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, Philipps-Universität Marburg
peter-paul.gross@wiwi.uni-marburg.de



Univ.-Prof. Dr. Michael Stephan

Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, Philipps-Universität Marburg
michael.stephan@wiwi.uni-marburg.de

Abstract

Purchasing goods with credence qualities, such as knowledge-intensive business services (KIBS), is complicated when it comes to pricing. In many cases, prices for KIBS are negotiable. Signaling (provider) and screening (customer) strategies are proposed to overcome information asymmetry about the quality of KIBS ex ante purchase. In the case of goods with credence qualities, information surrogates can be used to signal and screen for quality. To exhibit effective signaling functions, these information surrogates should possess search and experience qualities. However, even if both parties try to signal and screen to the best of their abilities, neither is able to evaluate the quality of a service with credence qualities ex ante purchase. In this paper, we investigate which signals are signaled and screened for and how they influence the price paid for the service. A theoretical contribution of this paper is the further subdivision of effective quality signals according to ease of imitability. The results from a survey conducted on a KIBS market, the German market for coaching services (N=1,282), that were used to test hypotheses in multiple regression models indicate that information surrogates that can be used as effective signals for quality and that are difficult for competitors to imitate in the short run are the best predictors of higher KIBS (coaching services) prices.

HOW MUCH WOULD YOU PAY YOUR EXECUTIVE COACH? AN INVESTIGATION OF KNOWLEDGE-INTENSIVE BUSINESS SERVICE PRICING

INTRODUCTION

The relationship between the quality perception of customers and the price they pay for a service has attracted the attention of researchers in the fields of economics and marketing over the past few decades (e.g. Cronin, Brady & Hult, 2000; Kim, Lee & Kim, 2008; Monroe & Krishnan, 1985; Rao & Bergen, 1992; Toncar, Alon & Misati, 2010; Zeithaml, 1988, 2000; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996). Rao and Bergen (1992) have shown that the tendency of customers to pay a high price increases when the product or service is perceived to be of high quality.

However, because not all information is available to the customer, the quality of a service or product is often unknown. This leads to information asymmetry between the customer and the provider about the quality of a service or good. Information asymmetry is a well-known phenomenon that has been widely documented in information economic theories (Akerlof, 1970; Jensen & Meckling, 1976; Spence, 1973/74; Stiglitz, 1975). In order to overcome this information asymmetry, both providers and customers behave so as to narrow this gap. Providers, who hold most of the information, may set a high price as a signal of high quality, as suggested by the theory of signaling (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011; Spence, 1973/74; Toncar et al., 2010). Customers, on the other hand, may actively screen the offer as well

as other aspects of the market in an attempt to verify this information, as suggested by the theory of screening (Armstrong & Rochet, 1999; Netzer & Scheuer, 2010; Stiglitz, 1975).

Although the use of high prices as a signal of quality has been documented in previous studies (e.g. Bolton, Warlop & Alba, 2003; Milgrom & Roberts, 1986; Monroe & Krishnan, 1985; Thomas & Menon, 2007; Toncar et al., 2010; Van Munching, 1997; Wolinsky, 1983), these initial set prices do not necessarily translate into actual purchases. This is prevalent in situations where the price is negotiable, thus leading to a situation in which a provider can set a high price as a signal of quality but the customer can use screening techniques in an attempt to lower the price. Examples of such encounters can be found in knowledge-intensive business services (KIBS) (Bettencourt, Ostrom, Brown & Roundtree, 2002; Miozzo & Grimshaw, 2005; Muller & Doloreux, 2009; Murray et al., 2009). Bettencourt et al. defined KIBS as services that “consist of the accumulation, creation, or dissemination of knowledge for the purpose of developing a customized service or product solution to satisfy the client’s needs” (2002: 1). KIBSs represent services that possess credence qualities, such as consulting, psychological therapy, or coaching. “Credence qualities are those which, although worthwhile, cannot be evaluated in normal use” (Darby & Karni, 1973: 68). In KIBS, prices are often a question of negotiation –before, during or sometimes even after the service has been provided.

Although some scholars have already investigated the purchase of services in the context of signaling and screening strategies (e.g. Ekelund, Mixon & Ressler, 1995; Feddersen & Gilligan, 2001; Herbig & Milewicz, 1994; Laband, 1986/1989; Milgrom & Roberts, 1986; Rao & Bergen, 1992; Sonmez & Moorhouse, 2010), little is known about signaling and screening in KIBS settings, where services exhibit credence qualities. In such encounters, it is a common strategy for both providers and customers to broaden the pool of signals used or screened for through information surrogates (Ndofor & Levitas, 2004). To serve as effective signals, these information surrogates should possess search and experience qualities (Rese, 2003). In such encounters, the provider tries to signal to the best of his abilities by presenting information surrogates and additional signals (other than price) about his ability to provide high quality services. Meanwhile, the customer tries his best to independently screen for information surrogates and signals that can attest to the quality of both the service and the provider. However, neither the customer nor the provider is able to evaluate the quality of a service with credence qualities *ex ante* purchase. Hence, which signals are signaled and screened for and how they influence the price paid remains an open question in the literature.

In a sense, the actual price paid may incorporate the information that was available to the provider and the customer at the time (even in situations where information asymmetry is present). If screening (by the customer) or signaling (by the provider) were to occur, high prices would potentially reflect a higher perceived quality of the

offered service. We therefore suggest that KIBS providers who receive high prices for their services are, to some extent, perceived as supplying high quality services. We also assume that neither providers nor customers are aware of all the signals that influence the price paid. Discovering which signals influence the high prices received by KIBS providers may shed some light on the strength of the signals that were either used or screened for by both providers and customers.

The aim of this study is to identify the quality signals and information surrogates that influence the success of providers as measured by the prices paid for their services as well as their number of customers. In the following, we will present three different types of signals based on information economic theories and test eight hypotheses in relation to four success indicators by using a unique sample of 1,282 KIBS providers: executive coaches. As we will detail in the next sections, the coaching industry was chosen because coaching is a KIBS that exhibits genuine credence qualities. In the coaching market, different types of signals are used and prices are a question of negotiation ex ante purchase. Hence, the coaching market offers a relevant and innovative opportunity to study the success signals of KIBS providers.

DIFFERENT FORMS OF QUALITY FROM THE INFORMATION ECONOMIC THEORY PERSPECTIVE

Economic theory suggests that goods and services can be distinguished according to whether and when an average customer is able to identify their quality and utility. The first distinction was presented by Philip Nelson (1970/74), who distinguished between the “search” and “experience” qualities of goods. The “search qualities” and values of a good or service are usually perceptible through a visual inspection by the customer during the search process (e.g. clothes) and can be ascertained in a search process prior to purchase (Darby & Karni, 1973). “Experience qualities are those that can be discovered only after purchase as the product is used” (Darby & Karni, 1973, 68), based on personal experience and consumption (e.g. food, music). Darby and Karni (1973) added a third class of properties, which they termed “credence” qualities. “Credence qualities are those which, although worthwhile, cannot be evaluated in normal use” (Darby & Karni, 1973, 68), and therefore require consumers’ or users’ trust in the quality, utility and value of the good or service (e.g. psychological treatment). Differences in credence qualities can be recognized neither before nor after the completion of contracts and consumption. Customers cannot assess credence qualities for themselves and third party information is not applicable (Rese, 2003). In addition, Darby and Karni also mention that “the line between [the] experience and credence qualities of a good may not always be sharp, particularly if the quality will be discerned in use, but only after the lapse of a considerable period of time” (Darby & Karni, 1973, 69).

In the present study, we focus on services that mainly possess credence qualities. Researchers have not yet focused on how services that mainly possess credence qualities can be marketed. Studies focusing on the negotiation of services with credence qualities are rare and usually center on the organizational level (i.e. the firm that sells the good; e.g. Ekelund, Mixon & Ressler, 1995; Emons, W., 1997/2001; Feddersen & Gilligan, 2001). In our investigation of the coaching market, we focus on the level of individual providers (Gap 1), meaning that price negotiation usually occurs between a single provider (e.g. coach), who is able to change the price for his service, and his customer (e.g. employed manager or independent coachee, receiver of the coaching service).

SIGNALING

In his classic lemon example, Akerlof (1970) showed that markets can fail if buyers are not able to ascertain the quality of products or services because of their initial reluctance to buy them. In these cases, providers need to take active measures (i.e. signal their customers) in order to ascertain the quality of the product. Spence (1973/74) demonstrated that if the providers of 'above-average' quality products or services use costly efforts (signaling costs) to signal their quality to the market, the reestablishment of effective exchanges could be achieved. Through these types of signals, information about unobservable characteristics can be revealed to an uninformed agent (e.g. customer of a coaching service). Thus, Spence considers signals as those "activities or attributes of individuals in a market which by design or accident, alter the beliefs of, or convey information to, other individuals in the market" (1974: 1). In this paper, we will refer to a broader conceptualization of signals that is based on the economic literature (Connelly et al., 2011; Ndofor & Levitas, 2004; Riley, 2001; Spence, 1974). As suggested by Ndofor & Levitas (2004: 688), we define signals as "conduct and observable attributes that alter the beliefs of, or convey information to, other individuals in the market about unobservable attributes and intentions." For the effectiveness of these signals, it is necessary to provide information about the quality of the unobservable attribute(s) of the product or service. Kirmani and Rao (2000) mentioned that signaling is most useful for products or services whose quality is unknown before purchase, as in the case of goods with credence or experience qualities that customers are relatively uninformed about but quality-sensitive to (e.g. the market for executive coaching services). Signaling may not be appropriate for products or services whose quality is readily discernible, such as goods with search qualities, well-known or mature products, or consumer markets with highly familiar customers (Kirmani & Rao, 2000).

In the case of credence qualities, providers are unable to assess the quality of their offer ex ante purchase. Nevertheless, it is necessary for customers to build up a judgment about the quality of an offer and to pay a price for the consumption of the product or service. Because of the inherent lack of verifiability of goods with credence qualities, a rational customer considers all information about credence qualities as

being untrustworthy. Theoretically untrustworthy information does not influence a rational customer's purchase decision process. A solution for this dilemma is given by the provision of 'informational surrogates'. "These verifiable 'surrogates' function as a signal for the quality of the product (or service) by permitting the customer to infer the actual scope of credence qualities" (Rese, 2003: 103). Information surrogates can exhibit either search or experience qualities (Rese, 2003) and customers are able to base their calculation of satisfaction on these surrogates. Hence, information surrogates are able to work as quality signals. However, the use of information surrogates does not always proceed without problems because customers are not necessarily able to judge which surrogates actually represent a valid signal of the quality of the product or service (Rese, 2003). We assume that neither customers nor providers are fully aware of the effects that signals and information surrogates have on the purchase of a good with credence qualities. Hence, which signals influence the price and other success factors of goods with credence qualities under the condition that the price is negotiable (Gap 2) remains an open question.

In relation to information economic theory, we distinguish between effective and ineffective signals (and information surrogates). In our understanding, effective signaling is closely related to the idea of a separating equilibrium (Ndofor & Levitas, 2004; Spence, 1974) in which different providers and products possess different attributes. Signals are therefore considered effective when they have been perceived as indicators of better quality, thus allowing the customer to distinguish between superior and inferior providers (Kohlberg & Mertens, 1986; Kreps & Wilson, 1982). We claim that an effective signal needs to convey information about the provider's knowledge endowment because customers tend to associate knowledge with quality (Ndofor & Levitas, 2004). However, the same effective signal is not available to an inferior provider.

The opposite of what Spence called a separating equilibrium is a pooling equilibrium, which is the basis for our definition of ineffective signals. Signals are considered ineffective when they are prevalent among all providers and therefore do not allow the customer to distinguish the quality of providers. For example, the attainment of a grade-school degree is an ineffective signal because of compulsory grade-school education. A grade-school degree is a signal that pools individuals and distinguishing between high and low quality students is impossible. Hence, in relation to Spence (1973/74), we argue that only effective signals can be used as information surrogates for the quality of a provider.

As detailed above, information economics and signaling theory distinguish between two types of signals: Effective and ineffective signals. In our conceptual framework, we extend this classic distinction and propose a second dimension for the further differentiation of effective signals: Ease of imitability. Consider a credence goods market from a dynamic perspective. In the short run, effective signals might create a separating equilibrium and distinguish inferior providers from superior ones. Over time,

however, inferior providers will likely attempt to imitate the effective signals of superior providers. We propose that there are some effective signals that are easy to imitate and others that are difficult or even impossible to imitate. Effective signals that are easily imitable include all types of marketing activities (e.g. an internet homepage) or admission to a professional association. Even professional certifications and quality seals could be imitated by inferior suppliers. Since customers in credence goods markets are relatively uninformed, the process of imitation will turn effective signals into ineffective signals. Widely copied effective signals become prevalent among all providers and therefore do not allow the customer to distinguish the quality of providers in the medium term. In contrast, several years of working experience in a specific industry or leadership experience are signals that cannot be imitated in the short and medium terms by inferior suppliers. It is also impossible to imitate investments in sophisticated academic education, such as a doctoral degree (PhD title as a signal), in short or even medium time horizons. These signals are not only effective, but also impossible to imitate in the short and medium terms because their underlying competencies cannot be accumulated by competitors. The distinction between effective signals that are easy to imitate and effective signals that are difficult or even impossible to imitate represents a unique contribution of our paper to signaling theory and information economics. The concept of imitability stems from the resource-based view of the firm, which distinguishes between resources that are easy and difficult to imitate (Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989).

The aim of the present study is to fill the two gaps we identified in the literature by studying a unique sample of KIBS providers in the field of coaching. The first gap we described involves the level of analysis. In our investigation on the coaching market, we focus on the level of individual providers. We analyze the signaling actions of an individual provider (coach) under the conditions that the price is negotiable and the coach is able to change his price, and that his actions influence the result of the negotiation about the price of a KIBS (coaching) with credence qualities.

The second gap involves the effective signals that influence the price and other success indicators of goods with credence qualities under the condition that the price is negotiable. We assume that there are information surrogates that can be used as effective quality signals ex ante purchase. Neither customers nor providers, however, are fully aware of the effects that these signals have on the purchase of a good with credence qualities and the negotiation of its price. This study will address these gaps.

COACHING AS FIELD OF RESEARCH

Coaching is a genuine KIBS that can be used to study these gaps because it possesses credence qualities. As providers, coaches use many types of signals and information surrogates to market their services. In the following sections, we will describe the coaching industry and why coaching is such a good example in the study of KIBS.

The Coaching Market

Over the past decades, competition has tremendously increased in all industries. Fast-paced technological changes, globalization, new forms of communication and other factors have made managerial decision-making processes increasingly complex. In this context, it is not surprising that scholars and practitioners alike are exploring new models of organizational culture, roles and work practices that can positively affect individual attitudes (Macky & Boxall, 2007) and enable superior employee performance (Agarwal, Angst & Magni, 2009). Executive coaching emerged in the 1980s as an intervention geared specifically towards changing the behavior of senior managers (Feldman & Lankau, 2005). In the 1990s, the failure rate of executive managers in America was rising (Hogan, Cuppy and Hogan, 1994) and many attributed the failures of senior executives to their poor leadership skills rather than to their technical skills (Charan & Colvin, 1999; Dotlich & Cairo, 2003). To help executives develop new leadership competencies or cope with organizational change, companies (and even executives themselves) began contracting with outside consultants for executive coaching (Greco, 2001; Niemes, 2002).

In early studies on managerial roles (Mace & Mahler, 1958; Minzberg, 1973/90/94; Yukl, 1994), coaching was primarily viewed as technique used by managers to correct deficiencies in the task performance of employees. Over the past few decades, coaching has also come to be viewed as a means of facilitating learning and moving managers from excellent to peak performance (Ellinger & Bostrom, 1999; Evered & Selman, 1989; Feldman, 2001; Feldman & Lankau, 2005).

Although coaching has generally been defined in a variety of ways by different authors, researchers typically define it as a short- to medium-term relationship between a manager (coachee) and an internal or external consultant (coach) with the purpose of supporting the manager in the development of specific competencies or in solving specific problems to improve the manager's effectiveness (Douglas & McCauley 1999; Feldman 2001; Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; Stokes & Jolly, 2010). A coach "provides executives important feedback that they would normally never get about personal, performance, career, and organizational issues" (Hall et al., 1999: 40) and helps managers become more self-aware through the use of action learning methods. In this paper, we will use a more general definition. Similarly to Peterson and Hicks, we describe coaching as a "process of equipping people with the tools, knowledge, and opportunities they need to develop themselves and become more effective" (1995: 41). As professional service providers, coaches possess expertise developed through higher education and exercise expert judgment to tackle their clients' often complex issues and problems (Hill & Neeley, 1988; Ritsema van Eck-van Peet, Broekhuis & Gruisen, 1992).

Coaching is currently one of the most popular human resource development instruments (Gross & Stephan, 2010); it is used on all levels of organizational hierarchies

(Stephan, Gross & Hildebrandt, 2010) and is considered to be booming, both world-wide and especially in Germany. The International Coaching Federation (ICF), for instance, had approximately 1,500 members in 1999. Today, the ICF has more than 18,000 members in more than 100 countries. Since the advent of coaching in the 1980s, the German coaching market has been constantly expanding. In a representative survey about “training methods in 2010” in Germany, 360 continuing education institutes were asked about the top human resource instruments of the year. In 2010, coaching services were ranked first (Stephan & Gross, 2011). In comparison, in 2008, coaching services were ranked fifth in this same survey.

Coaching as knowledge-intensive business service (KIBS)

From an economic perspective, all forms of coaching can be classified as knowledge-intensive business services (Strambach, 2008, 2010; Gallouj, 2002). Knowledge is not only the key production factor in the coaching process but is also the ‘good’ sold by a coach. Moreover, coaching is a non-material service. Its primary value-added activities consist of knowledge for the purpose of developing customized intangible service solutions (Bettencourt et al., 2002). The services a coach sells on the market are, to a large extent, intangible and knowledge-intensive. The first consequence of these attributes is that the standardization of KIBS, and especially standardization of coaching, is difficult and in many cases impossible. A second consequence relates to the difficulty of evaluating the return on investment (ROI) for KIBS, particularly in the case of coaching services.

Coaching services possess credence qualities. Even after the consumption of coaching, the true benefit of this service is difficult to assess. Coaching services have long-term effects and possible benefits appear with a time lag in most cases. In addition, success or failure is influenced by many contextual factors. After all, it is difficult to assess the quality of this service by an un-experienced coachee because repetition of the coaching process and thus the accumulation of experience is usually not provided. Anyhow, the performance of a coach varies across different encounters. Coaching is characterized by enormous diversity and heterogeneity. The specific content and design of coaching services varies greatly according to the various circumstances, themes, targets, personality characteristics, individual needs and motivations of coachees (Stephan et al., 2010). A coach is unable to provide the same performance with the same quality more than once because each encounter with a coachee is unique and depends on the characteristics and histories of both the coach and coachee. This inconsistency makes performance assessment somewhat challenging and leads to the inability to assess the quality of this service before purchase or consumption.

Coaching in the literature

Over the past few years, executive coaching has become the most popular human resource development instrument for managers. The rapidly growing coaching trend has been well-documented in recent years (Bacon & Spear, 2003; Dietrich, 2001;

Feldman & Lankau, 2005; Kilburg, 1996; Sue-Chan, Wood & Latham, 2010). Based on this expansion, it is comprehensible that there is already a huge stream of practitioner literature in the fields of management consulting, consulting psychology, training and development (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). The greater part of this literature focuses on different types of coaching, the coaching process, coaching tools and potential outcomes, among others (Joo, 2005). Although both the supply and demand in coaching are growing tremendously, empirical research about coaching has lagged far behind the practitioner literature (Feldman & Lankau, 2005). In this empirical investigation, we analyze coaching from an economic perspective. In an explorative survey on the German coaching market in 2009, we identified large variations in the hourly rates that are paid for coaching services (Stephan et al., 2010: 152). Coaching has thus far not been studied in relation to pricing (Gap 3). Studying coaching pricing could answer the questions we identified as gaps in the preceding sections.

HYPOTHESES

To fill the first identified gap, our investigation is based on information related to individual providers (coaches) who directly influence the negotiation of the prices of their services (coaching). The second gap refers to the question regarding the influence of effective signals on the price of a service with credence qualities. The formulation of hypotheses related to this gap will include different forms of effective signals and information surrogates. Furthermore, as previously described, we will distinguish between signals that are easy and difficult to imitate. The third gap will be fulfilled by the setting of this investigation as an empirical study of the German coaching market with a special emphasis on pricing.

In addition to the emphasis placed on pricing, this investigation of coaching allows three more success indicators to be studied in order to more precisely evaluate the strength of signals and information surrogates: First, we assessed the number of orders, assuming the demand of services provided successful coaches is higher than that provided by less successful coaches. Second, we assessed the prestige of coaches, namely their position in the organizational hierarchy and the size of their company. These additional indicators of success are based on the assumption that successful coaches are sought by top executive managers. In other words, we assumed that coaches who mainly work in the premium segment of the market, with top executives, are more successful than others. We further assumed that coaches who mainly work for large companies are also more successful than others. While formulating our hypotheses, we will refer to these four indicators as "indicators of success".

Easily imitable signals

The first factor that has the potential to serve as an information surrogate for the quality of a coach and exhibits the characteristics of being an effective signal is a

coaching certificate (e.g. Dimara & Skuras, 2003; Jahn, Schramm & Spiller, 2005; Nayyar & Templeton, 1994). In the German coaching market, certificates are awarded by coaching education centers in most cases. In 2010, there were over 260 coaching education centers listed in Germany (Gross & Stephan, 2011). As a consequence, whether certificates in the German coaching market still fulfill the criteria of being an effective quality signal is questionable. Membership in a coaching association could be an appropriate alternative. To become a member, a coach has to fulfill certain quality criteria that are comparable to those of coaching education centers. Furthermore, based on an explorative survey (N=309) about decision criteria for the purchase of professional services, Sonmez and Moorhouse (2010: 198) identified “membership in professional associations” as being important. Membership in an association can be seen as an effective signal that allows coaches to be separated into two groups. However, it is possible for competitors to imitate this signal in a short period of time. We assume that membership in a coaching association is a proper information surrogate to signal quality. Our first hypothesis is therefore:

Hypothesis 1: Membership in a professional association is positively related to indicators of success in executive coaching.

According to the information economic perspective, the motivation behind marketing activities is to supply potential customers with information about the quality attributes of a product or service (Kirmani & Rao, 2000). Sonmez and Moorhouse (2010) identified “gravitas and personal presentation” as important criteria in the purchase of professional services. For goods with search qualities, marketing content is informative because the potential customer can verify quality attributes before purchase. In the case of products with experience or credence qualities, providers could make false claims and customers would not be able to assess their veracity before purchase. However, if a provider spends large sums of money on marketing activities, claims about unobservable quality must be true or the provider would not recover this expenditure. If a low-quality provider were to invest heavily in marketing activities and subsequently provide low quality after purchase, no future purchases would occur. The high costs of marketing would not be recovered and low-quality providers would fail (Bagwell & Ramey, 1988; Milgrom & Roberts, 1986; Khilstrom & Riordan, 1984; Kirmani & Rao, 2000). Although the level of marketing expenditure is not a signal that is usually communicated to customers, the increased presence of a coach in the market can be perceived according to the scope of his marketing activities. Expenses on marketing therefore function as an indicator of the total marketing activities of a coach. As information surrogates and quality signals, they are effective but easily imitable by competitors in a short period of time. Nevertheless we assume that coaching customers anticipate that claims of coaches with high marketing budgets must be true. Hence, our second hypothesis is:

Hypothesis 2: Marketing expenses are positively related to indicators of success in executive coaching.

The third determinant included in this investigation is coach specialization. The management literature describes a provider's specialization strategy as a competitive advantage and quality signal (Amit & Schoemaker, 1993; Kalra & Shibo, 2008; Porter, 1998). In a survey of 253 organizations, Dawes, Dowling & Patterson (1992) identified choice criteria used in the final selection of a variety of management consultancy services. In this survey, the "lack of specialization" was identified as one of the main rejection criteria for the next-best alternative consultant. "Specialized knowledge" was also one of the key quality selection factors in the survey by Day and Barksdale (1992) about firm professional services selection processes. Hence, we assume that specialization is a determinant that can be used to signal quality (Kalra & Shibo, 2008). In the case of coaching, it is difficult to measure specialization because there are numerous specializations (e.g. executive, conflict, career, etc.). We therefore asked coaches to identify whether they have a specialization in a specific field. We assume that specialization can effectively be used to signal quality and thus influence the price of coaching services. However, it is also easy for competitors to imitate this signal in a relatively short time period. Hence, our third hypothesis is:

Hypothesis 3: Specialization is positively related to indicators of success in executive coaching.

Signals that are difficult to imitate

A classic information surrogate for quality is education (Spence, 1973/74). Shapiro (1983) proposed that providers who have made a monetary investment in their reputations (e.g. an expensive and/or extensive education) will likely later receive a high price as a monetary reward from grateful buyers who would like to ensure high quality. The "qualification of a professional service provider (e.g. PhD)" (Sonmez & Moorhouse, 2010), the "academic qualifications of consultants" (Dawes et al., 1992) and "qualifications of personnel" along with "staff capabilities" (Day & Barksdale, 1992) have previously been identified in the literature through quantitative surveys as selection criteria for professional services. In the case of coaching, two forms of education can be relevant as information surrogates: Higher academic education in general and specific therapeutic education.

The results of our first investigation into the German coaching market showed that most coaches hold a university degree (Stephan et al., 2010). Hence, a university degree is an ineffective signal. In other words, customers are not able to separate high and low quality coaches based on the information that the coach studied at a university. We assume that the highest formal degree, a PhD, can be used as an information surrogate that works as an effective quality signal. Based on the information that a coach holds a PhD, it is possible to separate coaches in two groups of providers. In addition, a PhD is a signal that is not easy for competitors to imitate in a short period of time. Hence, for our fourth hypothesis, we assume that the highest

degree of education (i.e. having a PhD) is positively related to indicators of success. Our fourth hypothesis therefore is:

Hypothesis 4: A PhD is positively related to indicators of success in executive coaching.

The second form of education that is relevant for a coach is specific therapeutic or coaching education. Our first investigation into the German coaching market demonstrated that most coaches possess some sort of coaching education (Stephan et al., 2010). A coaching education is therefore a compulsory ineffective quality signal for a coach in most cases. Because coaches can hold either or both forms of education, we assume that holding both forms of education is an information surrogate that can be used as an effective quality signal because this signal is difficult to imitate. Hence, we assume that having both therapeutic and coaching education is positively related to indicators of success. Therefore, our fifth hypothesis is:

Hypothesis 5: Joint therapy and coaching education is positively related to indicators of success in executive coaching.

Another signal that can serve as an information surrogate and effective quality signal for coaches is coaching experience. This signal is inimitable for competitors in a short time. Even if a customer has no points of reference for coaches, the fact that a coach has offered his service on the market for years can be identified as information surrogate for service quality. It seems obvious that if the coach did provide good quality, it would be implausible for him to survive in the market for a long period of time. In their empirical work, many scholars have already identified the experience of a professional service provider as a crucial factor in the selection of professional services (Corcoran & McLean, 1998; Dawes et al., 1992; Day & Barksdale, 1992; Saleh & Sarkar, 1973). In their empirical investigation, Somnez and Moorhouse (2010) indicated that a “provider’s length of time in business” is an important selection criteria in the process of purchasing professional services and is also a main part of a provider’s reputation in the market. Reputation refers to when a provider is well-known in the market (e.g. Boyd, Bergh & Ketchen, 2010; Rindova, Williamson & Petkova, 2010). Providers with a good reputation will receive higher prices to a greater degree than those lacking reputation (Rao & Monroe, 1996). Hence, we assume that experience has a positive influence on indicators of success. Thus, our sixth hypothesis is:

Hypothesis 6: Years of coaching experience are positively related to indicators of success in executive coaching.

Two other forms of experience can be used as information surrogates about the knowledge possessed by a coach. Effectively working with an executive manager usually requires certain knowledge about the challenges and difficulties faced by managers while holding leadership positions (e.g. Greif, 2005; Stober & Grant, 2006).

In this context, it is not surprising that Dawes et al. (1992) identified a “lack of understanding of problem and client’s needs” as one of the main reasons for rejecting the next-best alternative consultant. Day and Barksdale (1992) showed that “management competence” is an important factor in the selection of professional services. Hence, a coach that has several years of leadership experience can use this experience as an information surrogate. Years of working experience in the same sector can be used as a signal for specific sector knowledge. It also ensures that a coach is well acquainted with the coachee’s sector and can add extensive value to the coaching session. Dawes et al. (1992) identified “experience in client’s industry” as a crucial criterion for the selection of management consultants. Furthermore, they showed that the main reasons for rejecting the next-best alternative consultant relate to the lack of adequate relevant industry experience, accounting for approximately 23% of all responses (N=253 organizations). Highly experienced coaches are able to use knowledge they generated from working experience in different sectors. In addition to being effective, these signals are also difficult to imitate. This is why we propose that leadership experience and experience in more than one sector are positively related to indicators of success on the market. Our seventh and eighth hypotheses are:

Hypothesis 7: Years of leadership experience are positively related to indicators of success in executive coaching.

Hypothesis 8: Experience in more than one sector is positively related to indicators of success in executive coaching.

Insert figure 1 about here

METHOD

Sample and Data Collection

Because coaching is an unexplored field of research from an empirical perspective, we used a mixed-method approach for data collection. This research design has proven to be effective for exploratory objectives (e.g. Lieber & Weisner, 2010; Mingers & Brocklesby, 1997).

Prior to the collection of quantitative data, we conducted twenty exploratory semi-structured expert interviews with ten coaches and ten personnel managers. The aim of these interviews was to identify relevant themes and topics from the perspectives of coaches and their clients. Following the first round of interviews, relevant topics were highlighted. The second round of interviews was used to clarify these topics and to develop questions for the quantitative survey. This approach is known as the Delfi Method (e.g. Rowe & Wright, 1999).

The collection of quantitative data involved two rounds of data collection through two online questionnaires for each side of the market. In the first Coaching Survey in 2009, we received responses from 1,090 coaches and 243 managers (gatekeepers). In this survey, open- and semi-open-ended questions were used. A qualitative evaluation of these questions provided features and clusters for the second survey. The second Coaching Survey in 2011 was used to verify the results by asking mainly closed-ended questions. 1,282 coaches and 236 managers (gatekeepers) participated in the second survey.

Both surveys were preceded by a pretest. Twelve coaches and nine personnel managers participated in the pretest for the 2009 Coaching Survey. For the second survey in 2011, fifteen coaches and seventeen managers completed the pretest.

Sample of coaches

Because of the unregulated market and the fact that anyone could label himself a coach, it is almost impossible to reliably estimate the size of the total coaching population. In this survey, we focused on coaches who primarily offer their services to companies (business coaches). The population of business coaches in the German coaching market is estimated at approximately 8,000 coaches (Stephan et al., 2009).

Due to the lack of transparency in the German coaching market, it was the goal of this survey to generate the largest possible sample to ensure maximum representativeness. We therefore contacted most of the professional coaching databases, platforms, contact forums and associations in Germany. Furthermore, over 3,000 coaches were contacted directly. The contact information was generated by participants from the 2009 Coaching Survey and a print media analysis. During the survey period (May to September 2011) 1,282 coaches completed the online survey (second Coaching Survey 2011). This response rate is equal to 16% of the estimated population.

To test our hypotheses, we only used questionnaires in which participants gave full responses related to the dependent and independent variables. Therefore, 729 incomplete questionnaires were not used in this study. In addition, we excluded all questionnaires of coaches who do not influence negotiations regarding the price of their coaching services. Therefore, 105 questionnaires of coaches who work as employees for consulting companies and 34 in-house coaches who are also employed by a company were excluded. In all, 414 questionnaires were used in this study, equaling 5% of the estimated total population.

In our final sample of 414 coaches, 50% were female, the average age was 49.2 years, 13.5 % held a PhD and 38.9% were members of coaching associations. On average, coaches possessed 6.5 years of leadership experience and 9.9 years of coaching experience. The average hourly rate for coaching in 2010 was 162.71 Euros and an average coach had 22 orders in 2010. 80% of coaches worked with large

firms very often or often and 68% worked with top executive coaches very often or often.

MEASURES

Dependent Variables

Four indicators of success were measured in the survey: hourly rates for coaching (*hourly rates*), the number of orders received during 2010 (*orders in 2010*), coaches who work mainly in the premium segment of the market with top executive managers (*top executive coachees*) and coaches who work mainly in the premium segment of the market with large customer firms (*large firms*).

The first dependent variable, *hourly rates*, was measured by asking respondents about the average price they received for one hour (60 minutes) of coaching. Prices for coaching are usually negotiable and there is a big difference between offered and received prices. In this study, we explicitly included only the received prices of coaches. In addition, we used a filter in our analysis to select those respondents who have a direct influence on coaching price negotiations. To build this filter, we asked respondents if they were working as self-employed freelancers, freelancers with an own business, cross-linked freelancers, part-time freelancers, internal coaches of a company or employed coaches of a consulting firm. We excluded internal coaches (n=34) and those who worked for consulting firms (n=105) because they usually cannot influence price negotiations.

The second dependent variable is *orders in 2010*. Respondents were asked about the absolute number of orders for coaching they received during 2010. This variable contains the logarithm of number of orders.

The third dependent variable is *top executive coachees*. Coaches were asked to report the frequency of working with top executive managers on a 5-point Likert-scale ranging from 5 = very often to 1 = never. Responses were later dichotomized into two categories, thus creating a dummy variable: "1" = working with executives (namely respondents who work either very often or often with top executives) and "0" = sometimes, rarely or never working with executives. The dummy was created because most coaches work with coachees from different hierarchical levels. We assume that more successful coaches who are able to provide high quality services are booked by executives more often than others.

The fourth dependent variable is *large firms*. Coaches were asked to report their frequency of working with companies that employ more than 5,000 people on a 5-point Likert-scale ranging from 5 = very often to 1 = never. The variable *large firms* was later dichotomized into two categories: "1" = coaches who work very often or often with companies that have more than 5,000 employees and 0 = coaches who sometimes, rarely or never work with these types of companies. The line at 5,000 em-

employees was drawn because most companies of this size possess a professional selection process for external coaches by maintaining coaching-pools, for instance (Gross & Stephan, 2011). We assume that coaches who mainly work for companies with more than 5,000 employees are more successful and able to provide higher quality services.

Independent variables (easily imitable)

Membership in an association was measured as a dummy variable by asking respondents if they were members of a coaching association; 1 = yes, 0 = no.

Marketing expenses in thousands was measured by asking coaches about how many Euros they spent on marketing activities during 2010. This variable contains the logarithmic marketing expenses of coaches in thousands of Euros.

Specialization was measured by asking coaches to estimate whether they have a specialization in a specific coaching domain; 0=no specialization, 1=specialization.

Independent variables (difficult to imitate)

Having a *PhD education* was measured as a dummy variable. Respondents were asked if they held a PhD; 0 = no, 1 = yes.

Having a *therapy & coaching education* was measured by asking respondents to report whether they had acquired education in therapy and whether they had acquired education in coaching. Based on their answers, we created a dummy variable: "0"= having no education or having just one of these categories and "1"= having both *therapy & coaching education*.

Coaching experience in years was measured by asking coaches about the absolute number of years they have been working as a coach.

Leadership experience in years was measured by asking respondents about the number of years they have worked as managers in leading positions.

Experience in more than one sector was measured by asking coaches to report whether they had professional (non-coaching) experience in one of the following sectors: Automobile, engineering / electrical engineering, chemistry / pharmacy / biotech, other manufacturing industry, trade / sales, finance / banking / insurance, IT / software, media / communication, administration / public service, education / research, transport / logistics / tourism, healthcare / social services and other services. Based on their answers, we created a dummy variable that represents working with two sectors or more; 0 = no, 1 = yes.

Control Variables

Control variables were measured by using age and gender. For age, respondents were asked to report their age as a continuous measure. Gender was indicated by 1 = female and 2 = male.

ANALYSIS

Because our dependent and independent variables do not contain any latent constructs, regression analysis is an appropriate method. The first two continuous dependent indicators of success, *hourly rates* and *orders in 2010*, were tested using a multivariate linear OLS-regression. Control variables (age and gender) were entered in the first step, followed by effective signals (predictors) that are easily imitable in the second step and effective signals that are difficult to imitate in the third step.

Because our third and fourth dependent variables were dichotomous, we used multivariate binary logistic regression analysis to test the influence of the predictors on coaching *top executive managers* (n=414/68%) and working with *large firms* (n=414/80%).

Prior to running the regression analysis, we tested for common methods variance because all our independent and dependent variables were self-reported. Including all items from our regression analysis, we tested for the potential influence of common methods variance by using the Harman's Single-Factor Test (Christophersen, 2006; Rodgers & Nicewander, 1988). The first component explains 17.27% of the variance. Thus, common method variance did not appear to be a problem. Furthermore, we tested for multicollinearity by calculating VIF values (Schneider, 2006). All of the VIF values were subjacent to 2. Thus, multicollinearity also did not appear to be a problem. There were no multivariate outliers in the models. All interrelationships were tested for linearity and turned out to be linear. The means, standard deviations, and results of the correlation tests are presented in table 1.

Insert table 1 about here

RESULTS

The results of the multivariate linear and logistic regressions are presented in tables 2-5. We will first describe the easily imitable signals and then describe those that are difficult to imitate.

Easily imitable signals: Two of the easily imitable signals had a significant influence on the dependent variables (indicators of success). Membership in an association was a significant predictor of the order rate of coaches in 2010 (table 3: $\beta=.12$, $p<.01$). Marketing expenses were a significant predictor for hourly rates, orders in 2010 and large firms (table 2, $\beta=.22$, $p<.01$; table 3: $\beta=.16$, $p<.01$; table 5: Odds Ratio= 4.95, 95%CI=2.09 – 11.7). These results fully support hypothesis 2 for hourly

rates, orders in 2010 and large firms, while hypothesis 1 was only partially supported for large firms. Hypothesis 3 was not supported.

Difficult to imitate signals: Of the five signals that are difficult to imitate (PhD education, Therapy and coaching education, Coaching experience, Leadership experience, and Experience in more than one sector), years of coaching experience were found to be the most consistent predictor of all four indicators of success (table 2, $\beta=.36$, $p<.01$; table 3: $\beta=.08$, $p<.01$; table 4: Odds Ratio= 1.08, 95%CI=1.04 – 1.12; table 5: Odds Ratio= 1.11, 95%CI=1.06 – 1.17), thus fully supporting hypothesis 6. Having a PhD was a significant predictor of working with executives (table 4: Odds Ratio= 2.14, 95%CI=1.16 – 3.95) and of working with large firms (table 5: Odds Ratio= 3.01, 95%CI=1.55 – 5.94), but not of hourly rates or number of orders, thus partially supporting hypothesis 4. Therapy and coaching education was a significant predictor of orders in 2010 (table 3: $\beta=.1$, $p<.05$), thus partially supporting hypothesis 5. Finally, leadership experience was a significant predictor of working with executives (table 4: Odds Ratio= 1.07, 95%CI=1.03 – 1.1), thus partially supporting hypothesis 7. Hypothesis 8 was not supported because experience in more than one sector was not associated with any indicators of success.

We also found that being female was associated with a higher number of orders (table 3, $\beta=-.23$, $p<.01$), while being older was associated with a higher probability of working with a big firm (table 5, Odds Ratio= .95, 95%CI=.91 – 1.00).

Insert table 2 about here

Insert table 3 about here

Insert table 4 about here

Insert table 5 about here

DISCUSSION, LIMITATIONS, AND CONCLUSION

In this study, we focused on a KIBS market in which prices are negotiable and the service exhibits credence qualities: the German market for coaching services. We hypothesized that some signals and information surrogates are positively related to the indicators of success of KIBS providers (coaches). Our results demonstrate that only a few predictors have a significant influence on the indicators of success of KIBS providers. We speculate that this finding may be a consequence of the information asymmetry between KIBS providers and their customers, which is caused by the credence qualities of the service along with the impossibility of evaluating the quality of the service ex ante purchase.

The aim of this study was to fill three gaps identified in the literature by investigating a large KIBS market sample: the German market for coaching services. The first gap focuses on the individual level of analysis. In terms of the second gap, we identified effective signals and information surrogates that influence the price of services with credence qualities under the condition that the price is negotiable. Finally, the third gap addresses the fact that, thus far, coaching has not generally been studied in empirical surveys and in relation to pricing.

This study provides significant results about the quality signals that influence the success of KIBS providers as determined by the prices paid (*hourly rates*) for their services and the number of their customers (*orders*). Our results demonstrate that there are strong predictors that are obviously relevant to the negotiation of the price of a service with credence qualities. The two strongest predictors are investments in marketing activities (*marketing expenses*) or to put it simply, investments in the market visibility of a provider, and years of experience (*coaching experience in years*). These two independent variables are the only significant predictors of the hourly rates of coaches. Furthermore, these two signals are also significant predictors of the number of *orders*. In terms of this success indicator (*orders in 2010*), being female (*gender*), being a member of a professional association (*membership in an association*) and holding both therapeutic and coaching education (*therapy & coaching education*) also proved to be significant predictors. Our results indicate that being a male provider reduces the likelihood of getting orders.

Regarding the results of the regressions in terms of additional success factors, our results indicate that, in addition to experience, further investments in the human capital of a provider in the form of education are important if the provider aims to market his services in premium market segments. In premium market segments, in which coaches work with top executives (*top executive coachees*), our results indicate that in addition to years of experience as a coach, experience in a leading position (*leadership experience*) is also important. In addition, education (*PhD education*) is a crucial requested qualification not only for top executive coachees but also for large firms with more than 5,000 employees (*large firms*). Furthermore, large firms prefer coaches with seniority (*age*) and experience. In addition, being visible in the market raises the likelihood of working for large firms.

In addition to the existing literature, our results support our proposition of further subdividing effective signals. Beyond the basic differentiation between ineffective and effective signals that has been proposed by signaling theory, it is necessary, especially in credence goods markets, to further distinguish effective signals according to their imitability. There are some effective signals that are easy to imitate and some signals that are difficult or even impossible to imitate. Our results show that the effective signals that are the most difficult to imitate – years of coaching experience, working in the premium segment and having a PhD – are stronger predictors of the

success factors of the coaches than the easily imitable signals, such as membership in professional coaching associations. The distinction between effective signals that are easy to imitate and effective signals that are difficult or even impossible to imitate represents a unique contribution of our paper to signaling theory and information economics.

There is no doubt that it is difficult to negotiate the price of a KIBS and that this represents a challenge for providers and customers due to the intangibility of the services and subjective nature of these purchasing processes. The literature has shown that customers are willing to pay higher prices for better services (e.g. Rao & Bergen, 1992). Therefore, they are interested in the qualifications of service providers, especially when the service possesses credence qualities. Our results support this notion. Even without investigating the specific arguments used in a negotiation of the price of a coaching service, we could show that the most experienced coaches with high levels of education and good visibility in the market are able to justify and realize higher prices than their competitors. We can only speculate what the arguments for their services are, but we can say for certain that the more experienced coaches are more successful in marketing their services. According to Somnez and Moorhouse (2010), our results support the importance of investments in marketing activities.

One interesting result of our investigation is that the easily imitable variable *specialization* had no significant influence on our success factors. Consistent with Dawes et al. (1992) and Day and Barksdale (1992), we identified *specialization* in our first explorative survey on the German coaching market as a crucial selection criterion for coaches (Stephan et al., 2010). Part of the reason that this variable does not play a crucial role in our results might be that we did not evaluate purchasing criteria for coaches. In the context of the dependent success variable *orders in 2010*, *specialization* might serve as necessary but not sufficient condition. Further research in this field may further clarify the role of *specialization*.

Another interesting finding from our investigation is that the difficult to imitate variable *experience in more than one sector* was also not significant in relation to our various success indicators. In previous research, this variable was a relevant selection criterion in the selection of service providers (Dawes et al., 1992; Day & Barksdale, 1992; Stephan et al., 2010). However, as previously mentioned, we did not investigate selection criteria for service providers but economic success in coaching. The low correlations of sector knowledge with success variables lead to the conclusion that sector knowledge does not serve as competitive advantage when it comes to pricing and order rates. Furthermore, sector knowledge does not play a crucial role for top executives and large firms. Obviously, sector- and industry-specific knowledge, if relevant at all, serves as a prerequisite in the coach selection process.

Hence, the implications for coaches are clear: Invest in marketing to be visible to potential customers and accumulate experience to be more successful. If you aim to

work in premium market segments, put a lot of effort into your education. To customers of coaching services and coachees, our results show that successful coaches make large investments in market visibility. A successful coach possesses years of coaching and leadership experience. For KIBS providers, educational background is especially relevant in premium market segments.

This study has a few limitations. First, we used only self-reported data. The results of this investigation are not verified against the company reports of customers. Second, our sample has a high dropout level because of uncompleted questionnaires; we could only use 414 questionnaires. As a consequence, our sample of 5% of the estimated population might be not very representative. Third, because we examined only German coaches, our study may not be applicable to KIBS providers from other countries. Fourth, whether the results of this survey are transferable to other KIBS markets is also questionable. Fifth, future research may extend the external validity of our findings by incorporating additional performance and success measures. Sixth, we did not use any latent constructs in our research model to, for instance, measure the influence of a coach's reputation on our success factors. Future research could include this idea. Future research could also focus on a number of additional issues raised by our study. For instance, future studies could use or develop other measures. Consistent with past studies, we used multivariate regressions. However, using different measures (e.g. multi-item measures) could allow scholars to capture features that were not included in our study.

In conclusion, this study differs from past service research, which has typically focused on an aggregated organizational level of behavior (e.g. Ekelund, Mixon & Ressler, 1995; Emons, W., 1997/2001; Feddersen & Gilligan, 2001). This study made an important contribution to the literature by focusing on the level of individual market actors. Furthermore, our study provides initial empirical support for the factors influencing the negotiation of prices in a KIBS market: the German coaching market. A strength of this study is related to the large sample of participants. Although self-reported data was used, the data were collected using objective measures (e.g. coaching experience in years, marketing budget, education, etc.). Further research could improve on the self-reported data by collecting data not only from providers (coaches) but also from the company reports of the customers.

REFERENCES

- Agarwal, R., Angst, C.M. & Magni, M. 2009. The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10): 2110-2134.
- Akerlof, G.A. 1970. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3): 488-500.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Armstrong, M. & Rochet, J.-C. 1999. Multidimensional Screening: A user's guide. *European Economic Review*, 43(4-6): 959-979.
- Ba, S. & Pavlou, P.A. 2002. Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets - Price Premiums and Buyer Behavior. *MIS Quarterly*, 26(3): 243-268.
- Bacon, T.R. & Spear, K.I. 2003. *Adaptive Coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement*. Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Bagwell, K. & Ramey, G. 1988. Advertising and Limit Pricing. *RAND Journal of Economics*, 19(1): 59-71.
- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 656-665.
- Bagwell, K. & Riordan, M.H. 1991. High and Declining Prices Signal Product Quality. *American Economic Review*, 81(1): 224-239.
- Bergen, M., Dutta, S. & Orville, C.W. 1992. Agency Relationships in Marketing. *Journal of Marketing*, 56(3): 1-24.
- Bergh, D.D., Ketchen, D.J., Boyd, B.K. & Bergh, J. 2010. New Frontiers of the Reputation – Performance Relationship-Insights from Multiple Theories. *Journal of Management*, 36(3): 620-632.
- Bettencourt, L.A., Ostrom Amy, L., Brown, S.W. & Roundtree, R.I. 2002. Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, 44(4): 100-128.
- Bolton, L.E., Warlop, L. & Alba, J.W. 2003. Consumer perceptions of price (un)fairness. *Journal of Consumer Research*, 29(4): 474-491.
- Boyd, B.K., Bergh, D.D. & Ketchen, D.J. 2010. Reconsidering the Reputation - Performance Relationship: A Resource-Based View. *Journal of Management*, 36(3): 588-609.
- Brotmann, L.E., Liberi, W.P. & Wasylyshyn, K.M. 1998. Executive Coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50: 40-46.
- Buzzell, R.D., Gale, B.T. & Sultan, R.G.M. 1975. Market share - A key to profitability. *Harvard Business Review*, 53(1): 97-106.

- Buzzell, R.D. & Gale, B.T. & Sultan, R.G.M. 1987. *The PIMS Principles*, New York: Free Press.
- Christophersen, T. 2006. Usability im Online-Shopping: Entwicklung eines Fragebogeninstrumentes (ufosV2) unter Berücksichtigung formativer und reflektiver Messmodelle. In: Albers, S., Friedl, B., Klapper, D., Walter, A. & Wolf, J. (Eds.): *Betriebswirtschaftliche Aspekte lose gekoppelter Systeme und Electronic Business*, Wiesbaden: Gabler Publishers.
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D. & Reutzel, C.R. 2011. Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1): 39-67.
- Corcoran, J. & McLean, F. 1998. The selection of management consultants: How are governments dealing with this difficult decision? An exploratory study. *International Journal of Public Sector Management*, 11(1): 37-54.
- Cronin, J.J., Brady, M.K. & Hult, G.T.M. 2000. Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76(2): 193-217.
- Darby, M.R. & Karni, E. 1973. Free Competition and the Optimal Amount of Fraud: *Journal of Law and Economics*, 16(1): 67-88.
- Dawes, P.L., Dowling, G.R. & Patterson, P.G. 1992. Criteria Used to Select Management Consultants. *Industrial Marketing Management*, 21(3): 187-193.
- Day, E. & Barksdale, H.C. 1992. How Firms Select Professional Services, *Industrial Marketing Management*, 21 (2): 85-91.
- Dierickx, I. & Cool, K. 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1513.
- Dietrich, R.C. 2001. Lessons learned in – and guidelines for – coaching executives teams. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53(4): 238-239.
- Dimara, E. & Skuras, D. 2003. Consumer evaluations of product certification, geographic association and traceability in Greece. *European Journal of Marketing*, 37(5/6): 690-705.
- Douglas, C.A. & McCauley, C.D. 1999. Formal development relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3): 203-220.
- Ekelund, R.B., Mixon, F.G. & Ressler, R.W. 1995. Advertising and information: an empirical study of search, experience and credence goods. *Journal of Economic Studies*, 22(2): 33-43.
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9): 752-771.
- Emons, W. 1997. Credence Goods and Fraudulent Experts. *Rand Journal of Economics*, 28(1): 107-119.
- Emons, W. 2001. Credence Goods Monopolists. *International Journal of Industrial Organization*, 19(3): 375-389.
- Evered, A.D. & Selman, J.C. 1989. Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2): 16-32.

- Feddersen, T.J. & Gilligan, T.W. 2001. Saints and Markets: Activists and the supply of credence goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1): 149-171.
- Feldman, D.C. 2001. Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Planning*, 24(2): 26-35.
- Feldman, D.C. & Lankau, M.J. 2005. Executive Coaching: A review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6): 829-848.
- Gallouj, F. 2002. Knowledge-intensive business services: processing knowledge and producing innovation. In Gadrey, J. & Gallouj, F. (Eds.): *Productivity, Innovation and Knowledge in Services*: 256-284. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Greif, S. 2005. *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe Publishers.
- Gross, P.-P. & Stephan, M. 2011. Coaching – Der Boom und seine Nebenwirkungen. *Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo)*, 81(4): 221-228.
- Hall, D.T., Otazo, K.L. & Hollenbeck, G.P. 1999. Behind close doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3): 39-53.
- Handy, C. 2002. *The age of unreason: New thinking for a new world*. London: Random House.
- Herbig, P. & Milewicz, J. 1994. Marketing Signals in Service Industries. *Journal of Service Marketing*, 8(2): 19-35.
- Hill, C.J. & Neeley, S.E. 1988. Differences in the Consumer Decision Process for Professional vs. Generic Services. *Journal of Service Marketing*, 2(1): 17-23.
- Hollenbeck, J.R., Brief, A.P., Whitener, E.M. & Pauli, K.E. 1988. An Empirical Note on Interaction of Personality and Aptitude in Personnel Selection. *Journal of Management*, 14(3): 441-451.
- Holmstrom, B. 1979. Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1): 74-91.
- Jahn, G., Schramm, M. & Spiller, A. 2005. The Reliability of Certification: Quality Labels as a Consumer Policy Tool. *Journal of Consumer Policy*, 28(1): 53-73.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure. *Journal of Finance Economics*, 3(4): 305-360.
- Joo, B.-K. 2005. Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4): 462-488.
- Judge, W.E. & Cowell, J. 1997. The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*, 40(4): 71-77.
- Kalra, A. & Shibo, L. 2008. Signaling Quality Through Specialization. *Marketing Science*, 27(2): 168-184.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M.Z. 2001. Executive Coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53(4): 205-228.

- Kihlstrom, R. E. & Riordan, M.H. 1984. Advertising as a Signal. *Journal of Political Economy*, 92(3): 427-450.
- Kilburg, R.R. 1996. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48(2): 134-144.
- Kim, N., Lee, M. & Kim, H.R. 2008. The Effect of Service Coupons on the Consumer Trade-Offs between Price and perceived Quality. *Journal of Promotion Management*, 14(1&2): 59-76.
- Kirmani, A. & Rao, A.R. 2000. Critical Review of the literature of Signaling. *Journal of Marketing*, 64(2): 66-79.
- Klein, B. & Leffler, K.B. 1981. The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. *Journal of Political Economy*, 89(4): 615-641.
- Kohlberg, E. & Mertens, J. 1986. On the stability of equilibria. *Econometrica*, 54(5): 1003-1037.
- Kreps, D. & Wilson, R. 1982. Sequential equilibria. *Econometrica*, 50(4): 863-894.
- Laband, D.N. 1986. Advertising as information: an empirical note. *Review of Economics and Statistics*, 68(3): 517-521.
- Laband, D.N. 1989. The durability of informal signals and the content of advertising. *Journal of Advertising*, 18(1): 13-18.
- Levin, J. 2001. Information and the market for lemons. *RAND Journal of Economics*, 32(4): 657-666.
- Lieber, E. & Weisner, T.S. 2010. Meeting the Practical Challenges of Mixed Methods Research. In: Tashakkori, A. & Teddlie, C. (Eds.): *Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd Ed.), 559-611. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mace, M. & Mahler, W.R. 1958. *Developing Executives Skills*. New York: American Management Association.
- Macky, K. & Boxall, P. 2007. The Relationship between 'High-performance Work Practices and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects', *International Journal of Human Resource Management*, 18(4): 537-567.
- Martens, A. 2010. Trainingsmethoden 2010. *ManagerSeminare*, 151: 6.
- Milgrom, P. & Roberts, J. 1986 Price and Advertising Signals of Product Quality. *Journal of Political Economy*, 94(4): 796-821.
- Milstrom, P. & Roberts, J. 1986. Price and Advertising Signals of Product Quality. *Journal of Political Economy*, 94(4): 796-821.
- Mingers, J. & Brocklesby, J. 1997. Multimethodology: Towards a Framework for Mixing Methodologies. *Omega*, 25(5): 489-509.
- Minzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Minzberg, H. 1990. The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2): 163-173.

- Minzberg, H. 1994. Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36(1): 11-26.
- Miozzo, M. & Grimshaw, D. 2005. Modularity and Innovation in Knowledge-Intensive Business Services: IT Outsourcing in Germany and the UK. *Research Policy*, 34(9): 1419-1439.
- Mishra, D.P., Heide, J.B. & Cort, S.G. 1998. Information Asymmetry and Levels of Agency Relationships. *Journal of Marketing Research*, 35(3): 277-295.
- Monroe, K.B. & Krishnan, R. 1985. The effect of price on subjective product evaluations. In: Jacoby, J. & Olson, J.C. (Eds.): *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, 209-232. Lexington, MA: Lexington Books.
- Muller, E. & Doloreux, D. 2009. What we should know about Knowledge-Intensive Business Services. *Technology in Society*, 31(1): 64-72.
- Murray, J.Y., Kotabe, M. & Westjohn, S.A. 2009. Global Sourcing Strategy and Performance of Knowledge-Intensive Business Services: A Two-Stage Strategic Fit Model. *Journal of International Marketing* 17(4):90-105.
- Nayyar, P.R. & Templeton, P.L. 1994. Seller beware: Information asymmetry and the choice of generic competitive strategies for service businesses. In: Swartz, T.A., Bowen, D.E., & Brown, S.W. (Eds.): *Advances in Service Marketing and Management*, 3, 95-125.
- Ndofor, H.A. & Levitas, E. 2004. Signaling the Strategic Value of Knowledge. *Journal of Management*, 30(5): 685-702.
- Nelson, P. 1970. Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy*, 78(2): 311-329.
- Nelson, P. 1974. Advertising as Information. *The Journal of Political Economy*, 82 (4): 729-754.
- Netzer, N. & Scheuer, F. 2010. Competitive screening in insurance markets with endogenous wealth heterogeneity. *Economic Theory* 44(2): 187-211.
- Palmer, B. 2003. Maximizing Value from Executive Coaching. *Strategic HR Review*, 2(6): 26-29.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. 1998. *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rao A.R. & Monroe, K.B. 1988. The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyer's Perceptions of Product Quality: An Integrative Review, *Journal of Marketing Research*, 26(3): 351-358.
- Rao, A.R. & Monroe, K.B. 1996. Causes and Consequences of Price Premiums. *Journal of Business*, 69(4): 511-535.
- Rao, A.R. & Bergen, M.E. 1992. Price Premium Variations as a consequence of Buyers Lack of Information. *Journal of Consumer Research*, 19(3): 412-423.

- Rao, A., Qu, L. & Ruekert, W. 1999. Signaling Unobservable Quality Through a Brant Ally. *Journal of Marketing Research*, 36(2): 258-268.
- Rese, M. 2003. Relationship marketing and customer satisfaction: An information economics perspective. *Marketing Theory*, 3(1): 97-117.
- Riley, J. G. 2001. Silver Signals: Twenty-five years of screening and signaling. *Journal of Economic Literature*, 39(2): 432-478.
- Rindova, V.P., Williamson, I.O. & Petkova, A.P. 2010. Reputation as Intangible Asset: Reflections on Theory and Methods in Two Empirical Studies of Business School Reputations. *Journal of Management*, 36(3): 610-619.
- Ritsema van Eck-van Peet, H.P., Broekhuis, M., Gruisen, M.J.J. 1992. Problems of Quality Management in the Professional Services. *The international Journal of Quality & Reliability Management*, 9(7): 23-36.
- Rodgers, J.L. & Nicewander, W.A. 1988. Thirteen ways to look at the correlation coefficient. *The American Statistician*, 42(1): 59-66.
- Ross, S.A. 1977. The determination of financial structure: The incentive signaling structure. *Bell Journal of Economics*, 8(1): 23-40.
- Rowe, G. & Wright, G. 1999. The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and Analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4): 353-375.
- Saleh, F.A. & Sarkar, A.K. 1973. Marketing of Professional Services: An Analysis of the Buyer Selection Systems. *Industrial Marketing Management* 3(1): 15-24.
- Schade, Schott 1993. Kontraktgüter im Marketing. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 15(1): 15-25.
- Schneider, H. 2006. Nachweis und Behandlung von Multikollinearität. In: Albers, D., Klapper, U., Konradt, U., Walter, A. & Wolf, J. (Eds.): *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden: DUV.
- Shapiro, C. 1983. Premium for High Quality Products as Return to Reputations. *Quarterly Journal of Economics*, 98(4): 659-679.
- Sonmez, M. & Moorhouse, A. 2010. Purchasing professional services: which decision criteria? *Management Decision*, 48(2): 189-206.
- Spence, M. 1973. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355-374.
- Spence, M. 1974. *Market Signaling*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Steenkamp, J.B., van Heerde, H.J. & Geyskens, I. 2010. What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premium for National Brands over Private Labels? *Journal of Marketing Research*, 47(6):1011-1024.
- Stephan, M., Gross, P.-P. & Hildebrandt, N. 2010. *Management von Coaching*. Stuttgart: Kohlhammer Publishers.

- Stiglitz, J.E. 1975. The theory of 'Screening', Education, and the Distribution of Income. *American Economic Review*, 65(3): 283-300.
- Stiglitz, J.E. 1987. The Cause and Consequences of the Dependence of Quality on Price. *Journal of Economic Literature*, 25(1): 1-48.
- Stober, D.R. & Grant, A.M. (ed.) 2006. *Evidence Based Coaching: Handbook*. Hoboken, New Jersey: Wiley Publishers.
- Stokes, J. & Jolly, R. 2010. Executive and Leadership Coaching. In: Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (Eds.): *The complete handbook of coaching*: 245-256. London: SAGE Publications.
- Strambach, S. 2008. Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *Int. J. Service Technology and Management*, 10(2): 152-174.
- Strambach, S. 2010. Knowledge-intensive business services (kibs). In: Cook, P., De Laurentis, C, MacNeill, S. & Collinge, C. (Eds.): *Platforms of innovation*: 170-204. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publications.
- Sue-Chan, C., Wood, R.E. & Latham, G.P. 2012. Effect of a Coach's Regulatory Focus and an Individual's Implicit Person Theory on Individual Performance. *Journal of Management*, 38(3): 809-835.
- Tellis, G.J., Wernerfelt, B. 1987. Competitive Price and Quality under asymmetric Information. *Marketing Science*, 6(3): 240-254.
- Thomas, M. & Menon, G. 2007. When internal reference prices and price expectations diverge: The role of confidence. *Journal of Marketing Research*, 44(3): 401-409.
- Toncar, M.F., Alon, I. & Misati, E. 2010. The importance of meeting price expectations: Linking price to service quality. *Journal of Product & Brand Management*, 19(4): 295-305.
- Van Munching, P. 1997. *Beer blast: The inside story of the brewing industry's bizarre battles for your money*. New York, Crown Business Press.
- Weiber, R. & Adler, J. 1995. Informationsökonomisch begründete Typologie von Kaufprozessen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47(1): 43-65.
- Wolinsky, 1983. Prices as Signals of Product Quality. *The Review of Economic Studies*, 50(4): 647-658.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zeithaml V. A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value - A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(2): 2-22.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2): 31-46.
- Zeithaml, V. A. 2000. Service Quality, Profitability, and the economic worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 67-85.

How much would you pay your executive coach?

TABLES

table 1
Correlations and descriptive statistics

Correlations

		Mean / N	SD / %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Hourly rate (in Euros)	162.71	74.68													
2	Number of orders	22.01	25.46	0.17*												
3	Working with executives (1=yes)	144	34.8%	0.36*	0.19*											
4	Working with large firms (1=yes)	89	21.5%	0.4*	0.21*	0.15*										
5	Gender (1=female)	207	50%	0.12*	-0.15*	0.41	-0.03									
6	Age	49.26	7.81	0.26*	0.20*	0.13*	0.06	0.17*								
7	Membership in an association (1=yes)	161	38.9%	0.07	0.14*	0.04	0.02	0.09	-0.03							
8	Specialization (1=yes)	153	37%	-0.01	-0.08	0.03	-0.04	-0.07	-0.10*	-0.04						
9	Expenses in thousands of euros	1.71	2.76	0.30*	0.25*	0.15*	0.22*	0.03	0.12	0.18*	0.02					
10	PhD education (1=yes)	56	13.5%	0.09	0.06	0.13*	0.15*	0.10*	0.11*	0.09	0.03	0.00				
11	Therapy & coaching education (1=yes)	95	22.9%	0.02	0.19*	0.00	0.05	-0.04	0.13*	0.05	-0.03	0.09	0.00			
12	Coaching experience (years)	9.92	6.94	0.40*	0.32*	0.22*	0.25*	0.16*	0.55*	0.00	-0.05	0.19*	0.06	0.19*		
13	Leadership experience (years)	6.57	7.33	0.15*	0.11*	0.21*	0.03	0.13*	0.32*	0.11*	-0.04	0.18*	0.02	-0.03	0.06	
14	Experience in different sectors (1=yes)	285	68.8%	-0.01	0.07	0.04	0.07	-0.06	0.06	-0.01	0.06	-0.04	0.04	0.08	0.05	0.04

Note: *p< .05

table 2

Summary of the multivariate regression of coaches' *hourly rates (in euros)* on control variables (step 1) and effective signals (predictors) that are easy (step 2) and difficult to imitate (step 3) (n=414)

Measure	Step 1			Step 2			Step 3		
	B	(SEB)	β	B	(SEB)	β	B	(SEB)	β
Control Variables									
Age	2.30	.45	.25***	2.04	.44	.22***	.15	.53	.02
Gender (1 = female)	10.71	6.99	.07	10.16	6.78	.07	3.93	6.57	.03
Predictors (easy to imitate)									
Membership in an association				3.02	6.98	.02	2.67	6.73	.02
Marketing expenses in thousands of Euros				68.75	12.10	.28***	55.50	11.88	.22***
Specialization (0 = Generalist)				2.56	6.93	.02	1.79	6.64	.01
Predictors (difficult to imitate)									
PhD education							13.51	9.42	.06
Therapy & coaching education							-11.77	7.76	-.07
Coaching experience in years							3.72	.57	.36***
Leadership experience in years							.74	.48	.08
Experience in more than one sector							-2.93	6.92	-.02
R ²		.073			.146 (+.073)			.232 (+.086)	

Note: The symbols B and β represent the unstandardized and standardized partial regression coefficients, respectively, and SEB denotes the standard error of the former; *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

table 3

Summary of the multivariate regression of coaches' *orders in 2010* on control variables (step 1) and effective signals (predictors) that are easy (step 2) and difficult to imitate (step 3) (n=414)

Measure	Step 1			Step 2			Step 3		
	B	(SEB)	β	B	(SEB)	β	B	(SEB)	β
Control Variables									
Age	.01	.00	.23***	.01	.00	.21***	.00	.00	.02
Gender (1 = female)	-.16	.04	-.19***	-.17	.04	-.21***	-.19	.02	-.23***
Predictors (easy to imitate)									
Membership in an association				.11	.04	.13***	.10	.04	.12***
Marketing expenses in thousands of Euros				.31	.07	.21***	.23	.07	.16***
Specialization (0 = Generalist)				-.06	.04	-.07	-.07	.04	-.08*
Predictors (difficult to imitate)									
PhD education							.07	.06	.05
Therapy & coaching education							.1	.05	.1**
Coaching experience in years							.02	.00	.08***
Leadership experience in years							.00	.00	.07
Experience in more than one sector							.04	.04	.04
R ²		.076			.149 (+.073)			.221 (+.072)	

Note: The symbols B and β represent the unstandardized and standardized partial regression coefficients, respectively, and SEB denotes the standard error of the former; *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

table 4

Logistic regression analysis predicting signals possessed by coaches who work with *top executive coachees* (n=414/68%)

Measure	Step 1		Step 2		Step 3	
	Odds Ratio	95% Confidence Interval	Odds Ratio	95% Confidence Interval	Odds Ratio	95% Confidence Interval
Control Variables						
Age	1.04**	1.01 – 1.06	1.03**	1.01 – 1.06	.98	.94 – 1.01
Gender (1 = female)	1.08	.72 – 1.64	1.08	.71 – 1.64	.90	.57 – 1.40
Predictors (easy to imitate)						
Membership in an association			1.11	.72 – 1.70	.99	.63 – 1.55
Marketing expenses in thousands of Euros			2.59**	1.25 – 5.39	1.85	.85 – 4.01
Specialization (0 = Generalist)			1.21	.79 -1.86	1.16	.74 – 1.82
Predictors (difficult to imitate)						
PhD education					2.12**	1.15 – 3.9
Therapy & coaching education					.82	.48 – 1.38
Coaching experience in years					1.08***	1.04 – 1.12
Leadership experience in years					1.07***	1.03 – 1.10
Experience in more than one sector					1.14	.71 – 1.83
Nagelkerke R²		.024		.051 (+.027)		.149 (+.098)

Note: *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

table 5

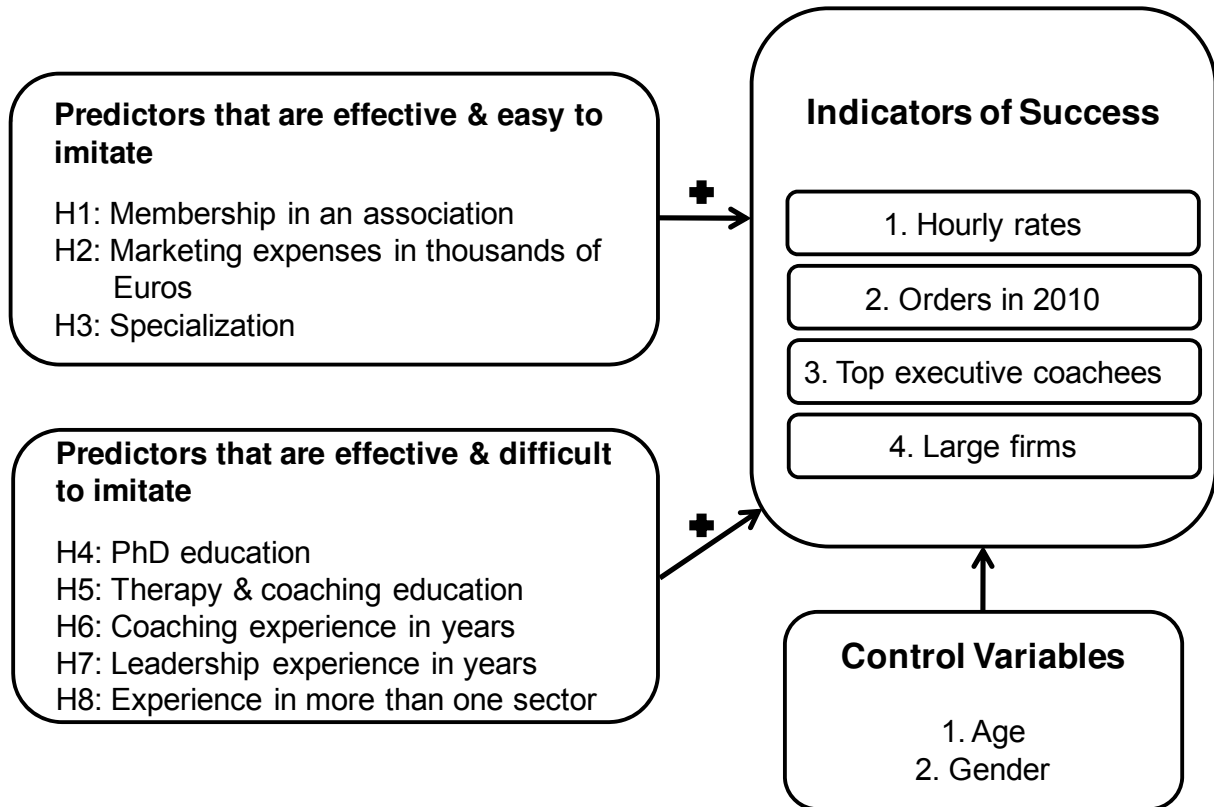
Logistic regression analysis predicting signals possessed by coaches who work with *large firms* (n=414/80%)

Measure	Step 1		Step 2		Step 3	
	Odds Ratio	95% Confidence Interval	Odds Ratio	95% Confidence Interval	Odds Ratio	95% Confidence Interval
Control Variables						
Age	1.02	.99 – 1.05	1.01	.98 – 1.05	.95**	.91 – 1.00
Gender (1 = female)	.82	.51 – 1.32	.80	.49 – 1.31	.68	.4 – 1.15
Predictors (easy to imitate)						
Membership in an association			.91	.55 – 1.51	.85	.49 – 1.46
Marketing expenses in thousands of Euros			5.89***	2.6 – 13.34	4.95***	2.09 – 11.7
Specialization (0 = Generalist)			.81	.49 -1.35	.71	.42 – 1.23
Predictors (difficult to imitate)						
PhD education					3.01***	1.55 – 5.94
Therapy & coaching education					.91	.50 – 1.66
Coaching experience in years					1.11***	1.06 – 1.17
Leadership experience in years					1.01	.97 – 1.05
Experience in more than one sector					1.53	.86 – 2.73
Nagelkerke R²	.008		.076 (+.068)		.194 (+.118)	

Note: *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

FIGURES

Figure 1
Research model



Coaching zur Stärkung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen?

Dipl.-Kfm. Peter-Paul Gross

Im Zuge der Globalisierung und des technischen Fortschritts hat der Wettbewerb über alle Branchen hinweg enorm an Dynamik gewonnen. Um langfristig erfolgreich zu sein und im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, ist es für Unternehmen überlebenswichtig geworden, Innovationen zu generieren und sich durch Wandlungsfähigkeit an ändernde Umweltbedingungen anpassen zu können. Verschiedene Ansätze ökonomischer Theorie greifen diese Problematik auf und beschäftigen sich mit den Grundlagen, Strategien und Maßnahmen, mit denen Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen können.

Den theoretischen Rahmen für diesen Beitrag bildet ein zentrales Konstrukt des ‚Competence-based View of the firm‘ (CBV), die dynamischen Fähigkeiten („Dynamic Capabilities“) von Unternehmen. ‚Dynamic Capabilities‘ bezeichnen die Fähigkeit eines Unternehmens zur permanenten Erneuerung und Rekombination seiner Ressourcen i.e.S. und (Kern-)Kompetenzen als Antwort auf sich wandelnde Markt- und Umweltbedingungen (vgl. Montgomery 1995, S. 263; Eisenhardt/Martin 2000, S. 1107; Teece 2009, S. 4 ff.). Teece, Pisano und Shuen definieren Dynamic Capabilities „... as the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“ (Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 516). Ein zentraler Ansatzpunkt zur Stärkung der Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie der Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus Sicht des CBV sind die Mitglieder der Organisation selbst. Unter dem Sammelbegriff ‚Personalentwicklung‘ werden Maßnahmen subsumiert, welche die Stärkung der organisatorischen Lern- und Veränderungsfähigkeit auf der individuellen Ebene, d.h. durch die Stärkung bzw. Revitalisierung der Fähigkeiten und Motivationslagen der Organisationsmitglieder zum Gegenstand haben. Kernüberlegung ist, dass Veränderungen in und von Organisationen nur unter aktiver Beteiligung der in ihr arbeitenden Führungskräfte und Mitarbeiter erfolgen können. Auf konzeptioneller Ebene wird in diesem Beitrag eine Verknüpfung der Erkenntnisse zu Coaching als Personalentwicklungsinstrument mit dem Dynamic Capabilities-Ansatz und aktueller empirischer Forschung zum Einsatz von Coaching in Organisationen angestrebt. Konkret geht es um die Frage, ob Coa-

ching genutzt wird, die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen zu stärken? Diese Frage wird im Rahmen dieses Beitrages deskriptiv beantwortet werden. Die empirische Basis bilden dabei Daten, welche im Rahmen der 2. Marburger Coaching-Studie 2011 (N=1.519) erhoben wurden. Die deskriptiven Ergebnisse zu Coaching-Anlässen belegen, dass Coaching in Organisationen mit dem Ziel eingesetzt wird, die Innovations- und Wandlungsfähigkeit zu erhöhen.

Coaching zur Stärkung der Dynamic Capabilities

Coaching ist momentan das Schlagwort moderner Personalentwicklung. Glaubt man neueren Studien und Branchenexperten, so ist in Zukunft mit noch größerem Bedeutungsgewinn von Coaching als Entwicklungsinstrument zu rechnen (Gross/Stephan 2011; Gross/Stephan 2012; Stephan/Gross 2011).

Aus ökonomischer Sicht handelt es sich beim Coaching um eine bestimmte Form einer „(...) personenbezogenen und zugleich wissensintensiven Dienstleistung“ (Stephan/Gross/Hildebrandt 2010, S. 85). Beim Einsatz in Organisationen wird Coaching aus systemisch konstruktivistischerer Sicht zur Prozessbegleitung eingesetzt. Coaching kann zur Unterstützung des Wandels dazu dienen,

- „die Problemlösungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu verbessern,
- gleichzeitig die individuelle Veränderungsfähigkeit zu erhöhen und schließlich das Spannungsfeld zwischen den persönlichen Bedürfnissen, den wahrzunehmenden Aufgaben (Rolle) und den übergeordneten Unternehmenszielen auszuhalten oder auszubalancieren“ (Backhausen/Thommen 2006, S. 22).

Blieb Coaching anfänglich als „Top-Executive Coaching“ den obersten Führungskräften im Unternehmen vorbehalten, so wird Coaching heute auf allen Hierarchieebenen, in allen Unternehmensgrößen und Branchen eingesetzt (Gross/Stephan 2011, S. 224; Stephan/Gross/Hildebrandt 2010, S. 32 ff.).

Bereits in der Einleitung wurde deutlich, dass die Mitarbeiter und Manager als Humanressourcen einer Organisation in ihrer Zusammensetzung und durch ihr implizit und explizit erworbenes Wissen sowie ihre Arbeitsroutinen und Flexibilität einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellen können (bspw. Wright/McMahan/McWilliams 1994; Lado/Wilson 1994). Es sind die Humanressourcen, die gewährleisten, dass eine Organisation auf allen Hierarchieebenen flexibel auf eine dynamische Umwelt reagieren und gleichzeitig Routinen entwickeln kann

(Güttel 2007; Gupta et al. 2006; Benner/Tushman 2003). Darüber hinaus stellen die Humanressourcen die einzige Ressource in Organisationen dar, die tatsächlich kreativ zur Entwicklung von Innovationen beitragen kann. Im Sinne der Erhaltung und Entwicklung dieses Wettbewerbsvorteils besteht eine Kernanforderung an Maßnahmen der auf Einzelpersonen bezogenen Personalentwicklung darin:

- Defizite im Wissensstand sowie der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit von Humanressourcen zu beheben.
- Präventive Maßnahmen zu ergreifen, um den Wissens- und Leistungsstand zu schützen sowie
- Potentiale im Wissens- und Leistungsstand von Humanressourcen zu erschließen und zu fördern.

Eine Differenzierung in der Zielsetzung von Coaching-Maßnahmen in eine Defizit-, Präventions- und Potentialorientierung wurde erstmals von Backhausen & Thommen (2006, S. 206) vorgestellt. Ich gehe davon aus, dass Coaching zu primär berufsbezogenen Anliegen als Einzelpersonen bezogene Maßnahme der Personalentwicklung in Unternehmen mit dem Ziel eingesetzt wird, die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Managern zu erhalten oder sogar zu steigern. Um diese These zu überprüfen ist es notwendig, die Anlässe zu denen Coaching in Organisationen eingesetzt wird zu untersuchen. Das Vorgehen und die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt. In Anlehnung an Backhausen & Thommen (2006) wurden die identifizierten Coaching-Anlässe nach der vorgeschlagenen Dreiteilung sortiert.

Methodisches Vorgehen zur Erhebung von Coaching-Anlässen

Da das Forschungsfeld Coaching aus ökonomischer Sicht ein noch recht unbeackertes Forschungsgebiet darstellt, wurde zur Datenerhebung ein ‚Mixed-Methods‘-Ansatz verwendet (Kelle 2008, S.282 ff.; Kühl/Strodtholz/Taffertshofer 2005, S. 19 ff.). Dieses Forschungsdesign hat sich bei explorativen Zielsetzungen bewährt.

Der quantitativen Datenerhebung vorgeschaltet waren explorative teilstandardisierte Experteninterviews mit je zehn Coaches und zehn Personalmanagern bzw. Entscheidern in Unternehmen, welche Coaching einsetzen. Diese Interviews hatten zum Ziel, im Zuge einer qualitativen Delphi-Befragung zur Ideenaggregation, relevante Themenfelder und Trends aus Sicht von Coaches und deren Kunden einzugrenzen.

Nachdem in einer ersten Interviewrunde relevante Themenfelder eingegrenzt werden konnten, wurden diese Themen in einer zweiten Interviewrunde konkretisiert und Fragestellungen für die quantitative Überprüfung entwickelt. Dabei konnte das Thema Coaching-Anlässe als besonders relevant identifiziert werden.

Die quantitative Datenerhebung erfolge mit Hilfe von Online-Fragebögen ebenfalls in zwei Runden. Nachdem in der ersten Marburger Coaching-Studie 2009 offene und halboffene Fragestellungen im Vordergrund standen (bspw. „Was sind Anlässe für Coaching?“), konnten nach einer qualitativen Auswertung dieser Fragen Merkmale und Kategorien gebildet werden, welche in der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 durch geschlossene Fragen überprüft und verifiziert wurden.

Beiden Erhebungen war ein Pretest vorgeschaltet. Am Pretest der Fragebögen zur ersten Marburger Coaching-Studie 2009 beteiligten sich für die Teilerhebung der Angebotsseite 9 Coachs, auf der Nachfrageseite partizipierten 9 Unternehmen bzw. Personalmanager. Am Pretest der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 haben sich 15 Coachs und 17 Unternehmensvertreter beteiligt. Beide schriftlichen Befragungen wurden in Form von Online-Erhebungen durchgeführt. Die Coaching-Studie 2009 fand im Zeitraum Dezember 2008 bis März 2009 statt und erfolgte in zwei Teilerhebungen getrennt für die Angebots- und Nachfrageseite. Der Erhebungszeitraum der zweiten Online-Befragung, die ebenfalls in zwei getrennten Teilerhebungen durchgeführt wurde, erstreckte sich über fünf Monate von Mai bis einschließlich September 2011.

Die Coaching-Anlässe, welche in der ersten Marburger-Coaching Studie 2009 ermittelt und qualitativ ausgewertet wurden, wurden in der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 von Coachs (N=1.282) und Unternehmensvertretern (N=236) bestätigt. Für eine Zuordnung der Coaching-Anlässe zu den drei Orientierungen Defizit, Prävention, Potential wurden die Coaching-Anlässe in Form einer Kreuztabelle 20 Coaching-Experten zugesandt, um eine Zuordnung der Anlässe vorzunehmen. Gemäß der Häufigkeiten der Markierungen von den Experten wurden die Anlässe den drei Orientierungen zugeordnet. Da die Grenzen dieser drei Ansatzformen bezogen auf die Coaching-Anlässe nichtsdestotrotz in der Praxis fließend sind (Thommen 2007, S. 139), gilt auch für die nachträglich vorgenommene Einteilung durch die Experten kein Absolutheitsanspruch.

Coaching-Anlässe in der Unternehmenspraxis

- Hier Abbildung 1 einfügen –

Defizitorientierte Coaching-Anlässe							
Kunden n=65	Coachees n=788		sehr oft		oft		gelegentlich
Reflexion üb. d. eig. Führungsverhalten z.B. Defizite, Feedback	27%	28%	43%	39%	27%	22%	
Krit. Reflexion üb. Problemlösungsverhalten d. Coachee	7%	13%	29%	34%	32%	32%	
Konfliktmanagement/Konfliktbearbeitung/Mobbing	8%	10%	20%	28%	34%	36%	
Leistungs-/Motivations-/Kreativitätsblockaden auflösen	2%	11%	15%	29%	19%	33%	
Reibungsverlustreduktion in Top-Down-Kommunikation	2%	10%	23%	30%	36%	31%	
Optimierung des Projektmanagement	2%	5%	8%	7%	24%	24%	
Präventionsorientierte Coaching-Anlässe							
Work-Life-Balance	2%	13%	9%	28%	50%	33%	
Coaching mit Ratschlag (Coach als Ideengeber)	5%	11%	16%	25%	31%	38%	
Hilfe bei Entscheidungsfindung	4%	15%	11%	37%	30%	33%	
Einarb. neuer Führungskräfte/Job-Einführung/New-Placement	3%	16%	26%	24%	24%	26%	
Gesprächsverhalten in Mitarbeitergesprächen	3%	11%	14%	31%	48%	31%	
Reduktion von Komplexität/Overload	2%	6%	16%	17%	31%	29%	
Burn-out Prävention und Nachsorge	4%	7%	7%	18%	36%	27%	
Outplacement/Vorbereitung auf Jobwechsel/Rente	2%	7%	6%	13%	17%	16%	
Expertisenausgleich durch unabhängige externe Sicht	5%	5%	16%	18%	18%	29%	
Vorbereitung auf Auslandseinsatz	2%	2%	4%	3%	10%	7%	
Betreuung während eines Auslandseinsatzes	2%	2%	6%	2%	0%	4%	
Potentialorientierte Coaching-Anlässe							
Paradigmenwechsel/Positionswechsel/Neuorient./Change	18%	23%	25%	37%	30%	27%	
Aktivierung ungenutzter Ressourcen des Coachee	7%	18%	35%	31%	16%	26%	
Arbeit am persönlichen Auftreten	9%	17%	33%	33%	34%	30%	
Karriere-Coaching	7%	17%	25%	35%	27%	27%	
Stärken-Schwächen-Analyse des Coachee	5%	17%	27%	35%	24%	30%	
Standortbestimmung/Zielklärung/Bilanzierung	3%	15%	26%	36%	36%	27%	
Visionen entwickeln	0%	14%	17%	26%	22%	29%	
Reflexion über Strategientwicklung	5%	6%	12%	25%	33%	31%	
Unterstützung von Innovationsprozessen	6%	5%	6%	16%	31%	28%	
Begleitung einer Existenzgründung	0%	6%	2%	10%	4%	23%	

Defizitorientierte Coaching-Anlässe

Die „Kritische Reflexion über das Problemlösungsverhalten des Coachee“ (sehr oft 7%/13%; oft 29%/34%) setzt auf der Ebene von Routinen und Verhalten in Arbeitssituationen an. In engem Austausch können im Coaching fallbezogen die Lösungsstrategien sowie die aus systemischer Sicht konstruierten Realitäten des Coachee zusammen mit dem Coach analysiert und ggf. geändert werden. Als ebenfalls defizitorientiert lässt sich der Anlass „Leistungs-/Motivations-/Kreativitätsblockaden auflösen“ (sehr oft 2%/11%; oft 15%/29%) einordnen. Zur Bearbeitung dieses Anliegens gehört es, Ursachen, Haltungen oder Muster des Coachees zu identifizieren und im Sinne der Leistungsfähigkeit des Coachees aufzulösen. Es lässt sich festhalten, dass es unter den defizitorientierten Coaching-Anlässen durchaus Anlässe gibt, welche als Maßnahmen zur Steigerung der Flexibilität und Leistungsfähigkeit von Coachees heran gezogen werden.

Präventionsorientierte Coaching-Anlässe

Zur „Hilfe bei Entscheidungsfindung“ (sehr oft 4%/15%; oft 11%/37%) ist der Coach im Gegensatz zur Ratgeberfunktion in seiner Reflexionshelferfunktion gefragt. Grundsätzlich werden im Coaching keine Entscheidungen oder Verantwortlichkeiten des Coachees übernommen, jedoch werden umfänglich die Grundlagen und Zielsetzungen des Coachees eruiert, auf deren Basis dann die Entscheidung durch den Coachee getroffen wird. Auf diesem Weg wird es möglich, dass der Coachee eine Entscheidung bewusster trifft, was in vielen Fällen die Güte von Entscheidungen erhöhen kann. Die „Reduktion von Komplexität/Overload“ (sehr oft 2%/6%; oft 16%/17%) kann im Coaching bearbeitet werden, um einerseits präventiv gesundheitlichen Folgen von Überlastung vorzubeugen, andererseits kann der Coachee zusammen mit dem Coach an Strategien zur Komplexitätsreduktion arbeiten, um mit den Anforderungen einer immer komplexer und schnelllebiger werdenden Umwelt zurecht zu kommen. Es zeigt sich, dass auch präventionsorientierte Coaching-Anlässe genutzt werden, um die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Coachees weiter zu entwickeln.

Potentialorientierte Coaching-Anlässe

Bei potentialorientierten Coaching-Anlässen geht es darum, vorhandene Leistungspotentiale weiter zu optimieren und so die Performance von Coachees zu steigern. Exemplarisch steht die „Aktivierung ungenutzter Ressourcen des Coachees“ (sehr oft 7%/18%; oft 35%/31%) für diese Kategorie. Einer der meistgenannten Coaching-Anlässe ist „Paradigmen-/Positionswechsel/Neuorientierung/Change“ (sehr oft 18%/23%; oft 25%/37%). In einem Coaching zu diesem Anlass geht es darum den Coachee in Übergangsphasen zu begleiten, Irritationen und Reibungsverluste zu reduzieren, um letztlich einen reibungsloseren Wandel hin zur Potentialentfaltung zu ermöglichen. Offensichtlich kann Coaching auch der „Unterstützung von Innovationsprozessen“ (sehr oft 6%/5%; oft 6%/16%) dienen. Dabei ähnelt dieser Anlass der Begleitung von Existenzgründungen. Die Einsatzmöglichkeiten für einen Coach im Innovationsprozess sind vielfältig und reichen von einer Beraterfunktion über Aufgaben von Prozess-Promotoren bis hin zum Reflexionshelfer für Fach-Promotoren. Es lässt sich festhalten, dass die meisten potentialorientierten Coaching-Anlässe, und damit die potentialorientierten Coaching-Anlässe im Besonderen, auf die Förderung und den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Humanressourcen abzielen und aus die-

sem Grund von Unternehmen zur Steigerung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit im Sinne der Dynamic Capabilities einer Organisation eingesetzt werden.

Fazit

Der vorliegende Beitrag argumentiert, dass Coaching als Kernbestandteil von Personalentwicklungssystemen zur Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit von Organisationen genutzt werden kann. Anhand der konkreten Coaching-Anlässe konnte gezeigt werden, dass Coaching eine Personalentwicklungsmaßnahme ist, welche defizit-, präventions- und potentialorientiert zur Stärkung der Innovations-, Leistungs- und Veränderungsfähigkeit von Humanressourcen in Organisationen eingesetzt wird. Überraschend ist insbesondere das Ergebnis, dass auch defizit- und präventionsorientierte Coaching-Maßnahmen auf die Lern- und Veränderungsbereitschaft abzielen. Der vorliegende Beitrag ist primär auf die Exploration von Coaching-Anlässen und Zielsetzungen gerichtet. Ein Defizit besteht sicherlich darin, dass keine Einsichten über die tatsächliche Performance-Wirkung von Coaching-Maßnahmen gewonnen werden konnten. Dies wird, aufbauend auf dem vorliegenden Beitrag, Gegenstand zukünftiger Analysen sein.

Literatur

- Backhausen, W./Thommen, J.-P. (Hrsg.) (2006): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, Wiesbaden.
- Benner, M. J./Tushman, M. L. (2003): Exploitation, Exploration, and Process Management. *Academy of Management Review*, 28. Jg., S. 238-256.
- Eisenhardt, K. M./Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21. Jg., S. 1105-1121.
- Gross, P.-P./Stephan, M. (2012): Die Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes und das Marktpotential von Coaching mit neuen Medien – Eine ökonomische Analyse. In: Geißler, H./Metz, M. (Hrsg.) (2012): E-Coaching und Online-Beratung, S. 319-338, Wiesbaden.
- Gross, P.-P./Stephan, M. (2011): Coaching – Der Boom und seine Nebenwirkungen. *Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo)*, 81.Jg., Heft 4, S.221-228.
- Gupta, A. K./Smith, K. G./Shalley, C. E. (2006): The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49. Jg., S. 693-706.
- Güttel, W. H. (2007): Corporate Entrepreneurship (CE) und strategische Kompetenzentwicklung. In: Freiling, J./Gemünden, H. G. (Hrsg.): *Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im strategischen Kontext*, S. 175-201, München und Mering.

- Kelle, U. (2008): Die Integration qualitative und quantitative Methoden in der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden.
- Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (2005): Quantitative Methoden der Organisationsforschung, Wiesbaden.
- Lado, A.A./Wilson, M.C. (1994): Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19 Jg., S. 699-727.
- Montgomery, C. A. (1995): Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources. In: Montgomery, C. A. (Hrsg.): *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, S. 251-268, Boston.
- Stephan, M./Gross, P.-P./Hildenbrandt, N. (2009): *Management von Coaching Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen*, Stuttgart.
- Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18. Jg., Heft 7, S. 509-533.
- Teece, David J. (2009): *Dynamic Capabilities & Strategic Management – Organizing for Innovation and Growth*, Oxford.
- Thommen, J.-P. (2007): Coaching als Instrument der Personalentwicklung, in: Thom, N./Zaugg, R.J. (Hrsg.): *Moderne Personalentwicklung*, S. 133-156, Wiesbaden.
- Wright, P.M./McMahan, G.C./McWilliams, A. (1994): Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5. Jg., S. 301-326.

Eidesstattliche Erklärung

*gemäß § 9(1)b Promotionsordnung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der
Philipps-Universität Marburg vom 8. Juni 2009*

Ich versichere hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende kumulative Dissertation selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Die Beiträge von Ko-Autoren sind dokumentiert und die Leistungsanteile an der jeweiligen Publikation separat ausgewiesen. Für die Erstellung der Dissertationsleistung wurden keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Alle vollständig oder sinngemäß übernommenen Zitate sind als solche gekennzeichnet. Die Dissertation in der vorliegenden oder einer ähnlichen Form wurde bei noch keiner anderen in- oder ausländischen Hochschule anlässlich eines Promotionsgesuchs oder zu anderen Prüfungszwecken eingereicht.

Marburg, 1. November 2012

Peter-Paul Gross